



Canada Economic Development for Quebec Regions

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/40-2004
ISBN 0-660-62605-5

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Economic Development

Estimates

For the period ending March 31, 2004



Performance report

Jacques Saada

Minister of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

TABLE OF CONTENTS

MESSAGE FROM THE MINISTER	1
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	3
EXECUTIVE SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE	5
Agency performance highlights	5
Overview of the organization and its priorities	7
Overall performance	11
Departmental performance context	11
Main outputs	11
Main results and associated expenditures	13
Customer satisfaction	17
Lasting impact of Agency intervention	18
Fulfilment of commitments and explanation of performance	19
Parliamentary Committee recommendations	20
SECTION 1: AGENCY OVERVIEW	21
1.1 The Agency's rationale	21
1.1.1 How the Agency contributes to national priorities	22
1.2 What the Agency seeks to achieve	23
1.2.1 Strategic outcomes	23
1.2.2 Key intervention priorities	25
1.2.3 Regional intervention strategies	25
1.3 What the Agency does, how and with whom	26
SECTION 2: INFORMATION ON PERFORMANCE AND RESULTS	33
2.1 Section overview	33
2.2 Interpretation of results and reference bases for reporting	33
2.2.1 Scope and limitations	33
2.2.2 Reference bases for presenting Agency performance	34
2.3 Economic context in which the Agency sought to achieve results in 2003-2004	35
2.3.1 Economic context	35
2.4 How the Agency intervened in 2003-2004	37
2.4.1 Main outputs by strategic outcome and development agent category	37
2.5 Results of Agency intervention as of March 31, 2004	39
2.5.1 Agency performance with respect to Enterprise development, its first strategic outcome	39
2.5.2 Agency performance with respect to Improvement of the environment of economic development, its second strategic outcome	48
2.5.3 Agency performance with respect to Development and renewal of community infrastructure (Infrastructure Canada Program)	55

SECTION 3: THE AGENCY'S PERFORMANCE WITH RESPECT TO ITS INTERVENTION PRIORITIES	59
3.1 Innovation and knowledge economy	59
3.1.1 Main outputs in innovation and knowledge economy	61
3.1.2 Main results in innovation and knowledge economy	62
3.2 Agency intervention targeting economic adjustment of regions in difficulty	73
3.2.1 Main Agency outputs with respect to economic adjustment of regions in difficulty	75
SECTION 4: GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES	77
4.1 Modern Comptrollership	77
4.2 Service improvement Initiative and customer satisfaction	79
4.3 Government On-line (GOL)	80
4.4 Sustainable Development Strategy (SDS)	81
4.4.1 Long-term contribution of goals, objectives and targets to attainment of the Agency's strategic outcomes	82
4.4.2 Adjustments made in response to lessons learned	83
APPENDIX 1: FINANCIAL PERFORMANCE	85
Financial table 1 : Summary of voted appropriations	86
Financial table 2 : Comparison of total planned spending with actual expenditures	87
Financial table 3 : Historical comparison of total planned spending with actual expenditures	88
Financial table 4 : Actual expenditures 2003-2004 by strategic outcome	89
Financial table 5 : Revenue	90
Financial table 6 : Statutory payments	91
Financial table 7 : Transfer payments	92
Financial table 7a: Description of funds distribution by program	93
APPENDIX 2: THE AGENCY'S REGIONAL DEVELOPMENT INTERVENTION TOOLS	95
Guidance and advice	95
Information and referrals	96
Financial support	96
Regular programming associated with the Agency's core mandate	97
Dedicated programming under the Agency's core mandate	99
Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments	99
Statutory programming reported in Canada Economic Development accounts	101
APPENDIX 3: ORGANIZATION	103
APPENDIX 4: AGENCY PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY	105
APPENDIX 5: LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS	109
APPENDIX 6: LIST OF ACRONYMS	111
APPENDIX 7: LIST OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT BUSINESS OFFICES	113
APPENDIX 8: RESOURCE-PERSON AND STATUTES ADMINISTERED	115

The *2003-2004 Departmental Performance Report* of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec aims to report on the performance of the Agency's intervention, as observed on March 31, 2004. It is intended for the Parliament and people of Canada. It provides an overview of the Agency's various initiatives and their impact. It also reports on the situation with respect to departmental commitments made in the *2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

MESSAGE FROM THE MINISTER

As Canadians, we are currently living through one of the most hopeful times in our young country's history, a period when prosperity is measured by our technological progress and penetration of global markets. Our business people's drive, along with their desire to be among the best, the quality of our research and development infrastructure, and our entrepreneurs' and their employees' leadership in innovation and productivity are all significant assets on which we can build our growth in the knowledge economy and which enable us to be well-placed at the table of modern nations.

That is the backdrop against which Canada Economic Development carries out its mandate to promote the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term. Our actions target the attainment of three major strategic outcomes: *Enterprise development*, *Improvement of the regions' economic environment* and *Development and renewal of community infrastructure*. Furthermore, the Agency plays an active role in implementing the Government of Canada's major economic priorities throughout Quebec, focussing particularly on enhancement of productivity, local development and sustainable development.

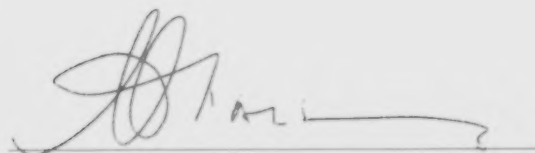
To achieve the targeted strategic outcomes, Canada Economic Development has made financial commitments to the tune of more than one billion dollars in support of over 2,000 projects that were in progress in 2003-2004. When investment from all other sources is added in, the total value of these projects in 2003-2004 is close to four billion dollars. Another result is also worthy of mention: in a follow-up survey conducted by an independent firm on Agency clientele from 1996 to 2000, more than half the firms that had received Agency support in the different regions of Quebec reported having increased their work force.

The Government of Canada has also set the objective—to which Canada Economic Development enthusiastically subscribes—of ensuring Canadians' success in each region of the country. As the October 2004 Speech from the Throne stated, we want to give equality of opportunity to all by focusing on all aspects of regional development. The Agency therefore introduced regional intervention strategies in each region that will contribute to meeting the needs of the knowledge economy more effectively and help develop dynamic communities by building on their strengths. These strategies are designed and implemented in conjunction with development agents; they guide the Agency's regional intervention so as to realize the regions' development potential and foster the growth of their niches of excellence.

Canada Economic Development focuses particular effort on the economic adjustment of certain regions which are not yet benefiting fully from the knowledge economy. During 2003-2004, the Agency invested \$65.6 million, or 29.4% of its total financial assistance, in those regions, which accounted for 11.8% of Quebec's population. To my mind, this figure confirms the Agency's commitment toward the regions of Quebec that are experiencing difficulty, as well as the scale of the means used to facilitate their economic adjustment.

The publication of this Performance Report gives us an opportunity to emphasize that Canadians rightfully expect government to produce results reflecting their expectations and needs. Ongoing evaluation of our programs, procedures and processes allows us to ensure that our activities correspond to the priorities we have set ourselves, and that we will achieve our targeted results. It also enables us to maintain high levels of satisfaction among our clientele. We are proud to observe an increase in customer satisfaction, up from 93% in 2002-2003 to 94.5% in 2003-2004.

All of us—executives and employees, volunteers working in communities, and the different agents of regional development—are operating in a decade that will bring a substantial share of challenges. Without doubt, accompanying these challenges will be opportunities we will be able to grasp, with the benefit of our imagination and creativity. I can assure you, in light of our experience and the results presented in this Performance Report, that no effort will be spared by Canada Economic Development to meet the aspirations of the people and regions of Quebec.

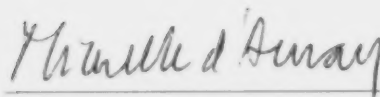
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacques Saada', is written over a horizontal line.

Jacques Saada
Minister of the Economic Development Agency
of Canada for the Regions of Quebec

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 *Departmental Performance Report* for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Preparation Guide for 2003-2004 Departmental Performance Reports*. To my knowledge, the information herein provides a general, accurate and transparent portrayal of the organization's performance for Fiscal Year 2003-2004.



Michelle d'Auray
Deputy Minister

Date: 12 October 2004

EXECUTIVE SUMMARY OF DEPARTMENTAL PERFORMANCE

This section presents, in general terms, Canada Economic Development and its main achievements with respect to the commitments made in its 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*.

AGENCY PERFORMANCE HIGHLIGHTS

OUTPUTS

- In 2003-2004, under its core mandate consisting of the first two strategic outcomes, the number of new contribution agreements rose by 30.5% compared with 2002-2003 (776 new contribution agreements). Excluding one exceptional case (*Papiers Gaspésia inc* project – \$80 million) from the total amount of financial assistance approved in 2002-2003, this assistance amounted to \$166.5 million. Total financial assistance approved in 2003-2004 was \$202 million, up 21% since 2002-2003.
- For Fiscal Year (FY) 2003-2004, the Agency's contribution and grant expenditures amounted to \$305.5 million, up 10% since 2002-2003 (\$277.8 million). Operating expenses were \$41.6 million in 2003-2004, or 2% lower than in 2002-2003 (\$42.4 million).

RESULTS

- The Agency made the financial commitment to support to the tune of more than \$1.02 billion the completion of 2,116 projects that were in progress in 2003-2004. Adding investment from other funding providers to that of the Agency in its projects, the total value of these 2,116 projects in 2003-2004 rose close to \$4 billion.
- In response to the Agency's annual survey, 73.9% of clients stated that they could not have completed their projects without Agency financial assistance (completion effect).
- Directly and indirectly, the 2,116 projects in progress had already contributed as of March 31, 2004, to the creation, transformation and maintenance of more than 13,671 jobs in the different regions of Quebec.
- Some 58.6% of respondent enterprises stated that they had increased their sales.

RESULTS (continued from previous page)

- For the past three years, Agency clientele's satisfaction levels have been rising. In 2003-2004, 94.5% of Agency clients stated that they were satisfied with the quality of services in general.
- The findings of a follow-up survey conducted on enterprises receiving a financial contribution from the Agency between 1996 and 2000 show that after several years, the development of the vast majority of the enterprises questioned is positive in terms of sales, employment and innovation, research and development (R&D) and market development activities.

COMPLIANCE WITH COMMITMENTS AND PRIORITIES

- From the first year, the Agency honoured its commitment to split its spending 60/40 with respect to its first two strategic outcomes, namely, *Enterprise development* and *Improvement of the environment for economic development of the regions*.
- The trend observed over the past five years shows that the Agency has truly placed innovation among its intervention priorities. Over that time, the relative share of financial assistance provided by the Agency for innovation projects rose substantially, from 24% of total financial assistance in 1999-2000, to 40% in 2000-2001, 57% in 2001-2002, and then 69% in 2002-2003 before dropping slightly to 61% in 2003-2004.
- Over the past three years, the relative share of financial assistance provided in regions experiencing adjustment difficulties (Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec and Saguenay—Lac-St-Jean) was greater than their relative demographic weight within Quebec. This observation confirms the special attention paid by the Agency to the economic adjustment of regions in difficulty.
- Generally speaking, the information presented in this report reveals a progression in the results achieved by the Agency over time, as and when the development projects it has supported are carried out and completed.

Overview of the organization and its priorities

The Canada Economic Development Agency for Quebec Regions works with a wide-ranging network of collaborators to fulfil its mandate, which consists in promoting the economic development of the regions of Quebec, paying special attention to those experiencing slow economic growth and inadequate employment, with a view to the enhancement of prosperity and employment in the long term.

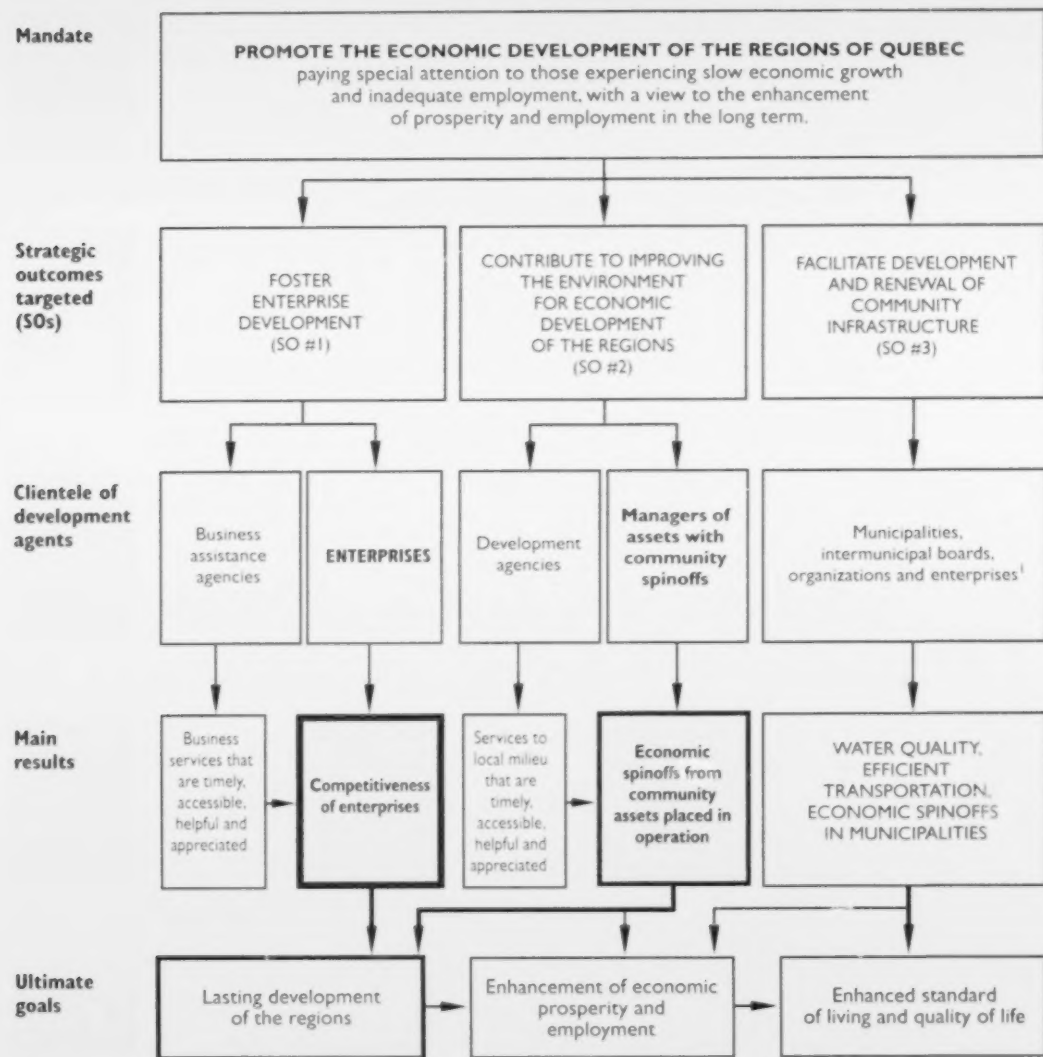
With respect to regional development in Quebec, the Agency is called upon to play the role of catalyst vis-à-vis development players in order to:

- design and implement Government of Canada policy, priorities and programming
- co-ordinate federal intervention
- establish co-operative relations with the other levels of government or other socio-economic stakeholders
- develop knowledge and disseminate information
- advocate within the federal government apparatus
- design and implement special mandates for regional development and job creation in Quebec.

The Agency acts to foster enterprise development, since enterprises are the engine of regional development. It also intervenes to encourage the development of an economic environment conducive to the growth of enterprises in the regions. Finally, the Agency also has the special mandate to implement the Infrastructure Canada Program in Quebec in conjunction with the Government of Quebec. In this way, it facilitates the development and renewal of community infrastructure in the regions of Quebec. The table on the following page shows in greater detail how the Agency implements its mandate in Quebec's regions as a whole.

Periodically, the Agency determines intervention priorities which prompt it to pay special attention to challenges and issues being experienced in the regions and enable it to emphasize activities likely to foster their development. For several years now, these intervention priorities have been to foster innovation in each region of Quebec and the economic adjustment of regions in difficulty.

MANDATE, STRATEGIC OUTCOMES AND GOALS TARGETED



Note:

- 1 Municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises receive Agency funding through the Government of Quebec.

The Agency adapts its action on regional development by implementing regional intervention strategies (RISs) in each region of Quebec. These strategies, which take into consideration local and regional development problems and issues, are developed and implemented in conjunction with development agents. They guide the Agency's regional intervention so as to realize the regions' development potential and foster growth in their niches of excellence (for instance, aluminum in the Saguenay, mining in Abitibi, the marine sector in Eastern Quebec, or optics-photonics in Québec City). The RISs are also complementary to the strategies of the other regional development players, notably the other federal departments and the Government of Quebec.

To achieve the targeted strategic outcomes, act on its intervention priorities and implement its RISs, the Agency has at its disposal a range of intervention tools that enable it to elicit, accompany and support the completion of development projects whose implementation proper lies with those receiving its assistance, namely, the development agents. The table on page 31 may be consulted for further details concerning the development agents.

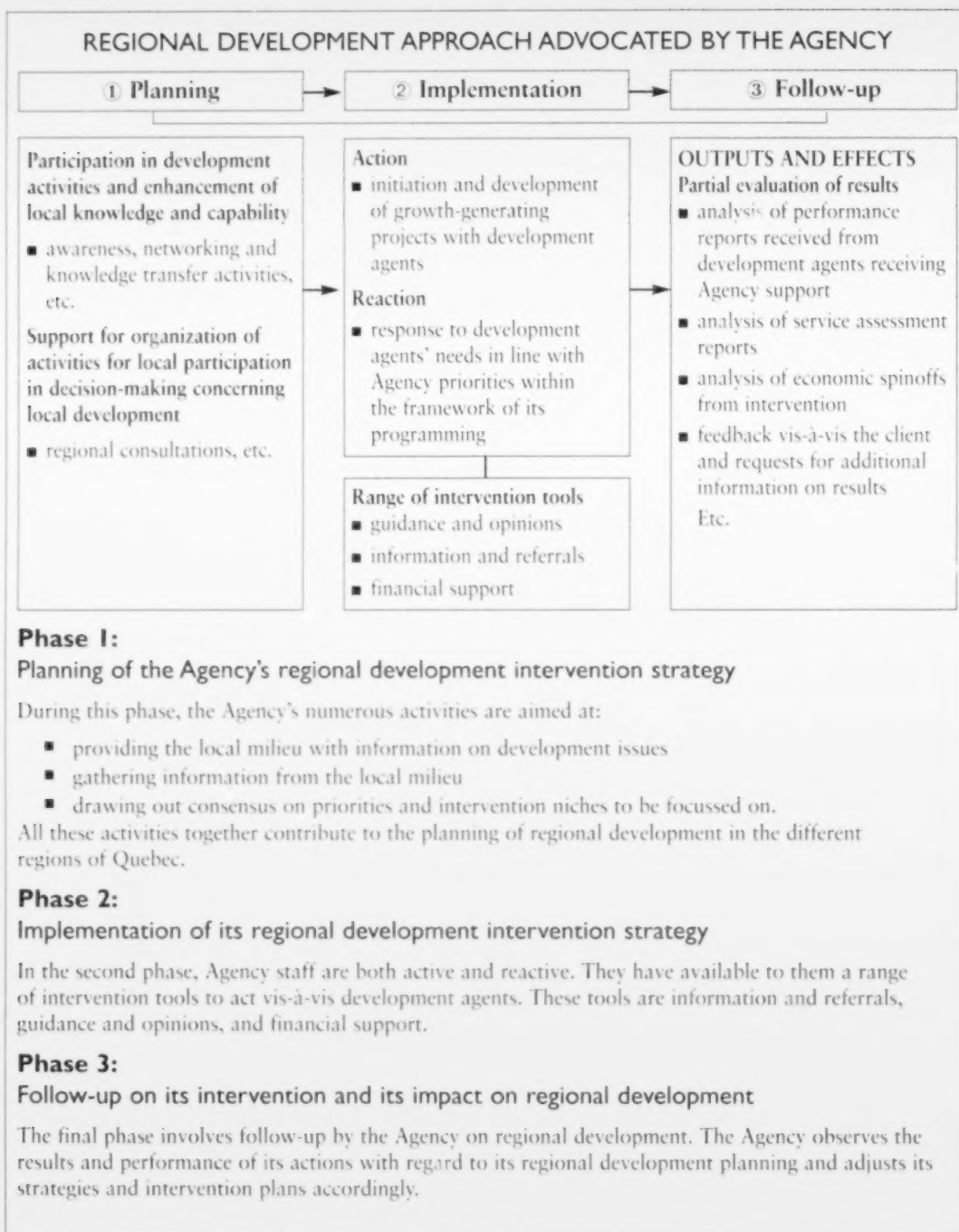
The Agency's intervention tools which enable it to achieve its objectives and meet development agents' needs are:

- guidance and advice
- information and referral
- financial support in the form of contributions and, in exceptional cases, grants.

The guidance and advice services, and information and referral services provided by the Agency are often crucial for the development of Quebec's regions. Without such support, a large number of development agents, in particular regional promoters, would not be in a position to initiate or complete the drawing up of projects with strategic impact for their respective regions, or even to obtain contributions from other funding providers.

Appendix 2 provides further information on Agency intervention tools in regional development.

The box on the following page provides a brief illustration of the approach advocated by the Agency with respect to regional development. While they are presented sequentially, the different phases of the approach overlap in time. In other words, the end of one phase is not a necessary condition for the start of another phase.



Thus, the approach advocated by the Agency involves the delivery of several types of support during the different phases, in line with development agents' needs and the Agency's objectives. The first section provides a more detailed picture of the approach advocated by the Agency in regional development.

Overall performance

Departmental performance context

Due to a number of external factors, the economy of Quebec grew at a slower pace in 2003 than predicted. These factors affected a variety of industries, from beef to manufacturing, and arose from a variety of sources including an unexpected appreciation of the Canadian dollar vis-à-vis the American dollar and increased competition from around the globe. Innovation, focus on productivity and the expectations of an improved situation for the future helped many Quebec companies ride through the slight turbulence that the year offered.

The economies of the regions fared well considering the numerous obstacles they faced. The more populous, urban regions were able to generally improve their employment situations, aided by a strong domestic demand for goods and services. The more remote regions, although slightly improving on their performance from the previous year, continued to struggle due to their dependency on the volatile natural resource sector, which remained at the mercy of several international factors.

Definition ...	■ OUTPUTS	direct products or services provided by the Agency to development agents.
	■ NEW CONTRIBUTION AGREEMENT	agreement reached between the Agency and a development agent during a given fiscal year for implementation of a project.
	■ FINANCIAL ASSISTANCE APPROVED	amount of money subject to a contribution agreement between the Agency and a development agent. This amount constitutes a financial commitment toward a development agent that may be spread over several fiscal years.

Main outputs

During FY 2003-2004, under its programs, the Agency approved 1,110 new contribution agreements for the implementation of development projects. The following table presents the Agency's main financial output in line with its three targeted strategic outcomes.

OVERALL PERFORMANCE

New contribution agreements approved in 2003-2004

New contribution agreements by strategic outcome	Number of new agreements	Financial assistance approved (in millions of \$)
SO #1 <i>Enterprise development</i>	693	99.7
SO #2 <i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	320	102.3
Subtotal (Agency's core mandate)	1,013	202
SO #3 <i>Development and renewal of community infrastructure (special mandate)</i>	97	152.3
Total (all three strategic outcomes)	1,110	354.3

In 2003-2004, under its core mandate consisting of the first two strategic outcomes, the number of new contribution agreements rose by 30.5% compared with 2002-2003 (776 new contribution agreements). Excluding the *Papiers Gaspésia inc* project (\$80 million) from the total amount of financial assistance approved in 2002-2003, this assistance amounted to \$166.5 million. Total financial assistance approved in 2003-2004 was \$202 million, up 21% since 2002-2003.

In 2003-2004, the Agency also signed contribution agreements under programs it administers in Quebec on behalf of other federal departments. Under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative Contribution Program, which the Agency administers on behalf of Industry Canada, it concluded 185 new contribution agreements for total financial assistance of more than \$21.3 million. The Agency also approved more than \$3.7 million in financial assistance for implementation of 83 export projects under a Department of International Trade Canada (ITCan) program, the Program for Export Market Development (PEMD).

Human and financial resources

In 2003-2004, to deliver products and services (outputs) to development agents and achieve the targeted results, the Agency had the equivalent of 408 full-time employees across Quebec in 14 business offices, an office in Gatineau ensuring liaison with the federal government and a Head Office in Montreal.

For FY 2003-2004, the Agency's contribution and grant expenditures amounted to \$305.5 million, while its operating expenditures totaled \$41.6 million. Appendix 1 provides further information concerning the Agency's financial performance for FY 2003-2004.

■ RESULTS	consequences attributable in whole or in part to the products and services provided by the Agency.
■ EXPENDITURE	amount of money spent within the framework of a project in progress following a request for payment from a development agent.
■ PROJECT IN PROGRESS	project that has been subject to an expenditure during a given fiscal year. Expenditures incurred under a project should generally constitute guarantees of the manifestation of certain results.
■ TOTAL EXPENDITURES INCURRED	total expenditures incurred within the framework of a project from its start until March 31, 2004. Total expenditures incurred within the framework of a project in progress in 2003-2004 can include spending generated during prior fiscal years. The total expenditures incurred indicator provides more comprehensive information on expenditures made by the Agency to achieve the results presented.

Main results and associated expenditures

The Agency's achievements with regard to the projects it supports are proof positive of its commitment to the development of Quebec's regions. The table on the following page provides an overview and a view by strategic outcome of the Agency's main achievements documented with respect to all projects in progress in 2003-2004.

The total value of projects in progress is an indicator of the Agency's impact on regional development. The Agency made the financial commitment to support to the tune of more than \$1.02 billion the completion of 2,116 projects that were in progress in 2003-2004. Adding investment from other funding providers to that of the Agency, the total value of these 2,116 projects in 2003-2004 rose to more than \$3.9 billion.

OVERALL PERFORMANCE

Main results observed as of March 31, 2004¹

Number of projects in progress in 2003-2004	2,116
Indicator of promotion of regional development	
■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) ²	\$3.9 billion
Incentive effect of financial assistance ³	
■ Proportion of clients who stated that they would not have completed their projects without Agency assistance (completion effect)	73.9%
Agency's financial commitment to encourage completion of projects in progress in 2003-2004	
■ Total value of financial assistance approved by the Agency ⁴	\$1.02 billion
Actual expenditures in 2003-2004	\$305.5 million
Total expenditures incurred	\$605.2 million

STRATEGIC OUTCOME #1 <i>Enterprise development</i>	STRATEGIC OUTCOME #2 <i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	STRATEGIC OUTCOME #3 <i>Development and renewal of community infrastructure</i>
Number of projects in progress 1,293	Number of projects in progress 564	Number of projects in progress 259
Indicator of enterprise development	Indicator of improvement of the development environment	Indicators of infrastructure development and renewal
■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) \$1.5 billion	■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) \$1.8 billion	■ Total value of projects in progress (total cost, irrespective of funding source) \$692.0 million
Indicators of enterprises' competitiveness	Indicators of results on the development environment	■ Households that have or will have access to municipal water supply providing better quality drinking water 484,408
■ Proportion of respondent enterprises stating a sales increase ⁵ 58.6%	■ Initiatives stemming from local milieu owing to services offered by Agency- funded development agencies 345	■ Communities that will benefit from establishment or upgrading of transportation infrastructure 260
■ Average sales increase \$650,000	■ Foreign tourists and visitors drawn to Quebec regions ⁶ 3,600,000	■ Communities that will benefit from establishment or upgrading of sports, recreational or cultural facilities 79
Indicators of the impact of assistance from Agency-supported organizations on the enterprises served	Indicators of capability to provide services to the local milieu	
■ Enterprises in pre-startup, startup or expansion 2,789	■ Value of services provided by development agencies through Agency financial support \$309.9 million	
■ New exporters (SMEs) 404	■ Proportion of development agencies stating that they would not have completed their projects without Agency assistance (completion effect) 84.3%	
■ SMEs having made sales on new markets 322		
■ SMEs having commercialized a new or improved product 86		
Expenditures made to generate the results shown above	Expenditures made to generate the results shown above	Expenditures made to generate the results shown above
■ Actual expenditures in 2003-2004 \$134.9 million	■ Actual expenditures in 2003-2004 \$99.9 million	■ Actual expenditures in 2003-2004 \$70.8 million
■ Total expenditures incurred (including spending from previous years) \$275.5 million	■ Total expenditures incurred (including spending from previous years) \$240.9 million	■ Total expenditures incurred (including spending from previous years) \$125.4 million

Notes:

- 1 Part of the medium-term results and most of the long-term results generated by the Agency's intervention are not shown in this report; thereby, underestimating the scale of the results of projects where Agency assistance made implementation possible. As the Departmental Performance Report is a yearly follow-up document, the report and its underlying methodology lack the hindsight required to document ripple effects, which spread and grow over time. But ripple effects are the main results targeted by the Agency's action. Evaluation reports on the Agency's intervention should be referred to for a more complete picture of the scale of the economic development results achieved.
- 2 The total value of projects in progress is the indicator of the financial effort invested by all development agents, irrespective of funding source, to carry out projects with which the Agency was associated during FY 2003-2004.
- 3 The proportion of beneficiaries having completed their projects who stated that they would not have been able to complete their projects without Agency assistance was 73.9% (or 455 out of a total of 616 respondents). Among respondents who said they would have been able to carry out their projects without Agency financial support (26.1%, or 161 out of a total of 616 respondents), 71.1% (n = 113) stated that they would not have been able to see through their projects on the same scale, while 60.2% (n = 97) responded that they would not have been able to complete their projects within the same timeframe without financial assistance from the Agency.
- 4 This indicator presents financial assistance provided under the Program of assistance for the development of Quebec SMEs (IDEA-SME), the Regional Strategic Initiative (RSI), the Community Futures Program (CFP), the Canadian Support Program for the Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine Economy, the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP), the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities and the Infrastructure Canada Program for projects whose outcomes are presented in this report, that is, projects in progress in 2003-2004. Since many of these projects were active prior to FY 2003-2004 and will remain active in subsequent fiscal years, the financial assistance provided for projects being reported on exceeds actual expenditures incurred for those projects in 2003-2004. Generally speaking, more than 40% of projects are completed within a 12-month period, 35% of projects are spread over 12-24 months, while fewer than 25% are spread over more than 24 months.
- 5 Enterprises contacted for the Agency's annual survey **whose project is completed** who stated that their sales had increased. The annual survey questions on this topic were as follows: 1) Did the project funded by Canada Economic Development enable your enterprise to increase its sales? (253 respondents out of a total of 432; 58.6%); 2) By approximately how much (in \$CAN) did your sales increase as a result of this project? (241 out of a total of 253; trimmed mean of 5% = \$657,497).
- 6 The information gathered on this indicator comes from organizations which conduct international promotion of Quebec's regions. It is cumulative--in other words, if a project of this type has been in progress for several years, the foreign visitors and tourists drawn since the start of this project are counted and included in the report, along with the total expenditures incurred. With the addition of the data from a major Montreal-area project, the number of foreign tourists and visitors increased substantially in 2003-2004. Last year, data were not available concerning the number of foreign visitors attracted by the project.

The findings of the yearly customer survey show that Agency financial support has an incentive effect on the completion of development agents' projects. In fact, 73.9% of clients indicate that they would not have been able to complete their projects without financial assistance from the Agency (completion effect). Among the 26.1% of clients who stated that they would have carried out their projects anyway, 60.2% say they would not have been able to complete their projects within the same timeframe (acceleration effect), and 71.1% consider they would have been unable to carry out their projects on the same scale (increased-scale effect).

Directly and indirectly, the 2,116 projects in progress, excluding employment results for the Community Futures Program, had already contributed, as of March 31, 2004, to the creation, transformation and maintenance of more than 13,671 jobs in the different regions of Quebec. This indicator is an estimate of jobs created, maintained and transformed, as of March 31, 2004, as stated by those responsible for the projects in progress during FY 2003-2004. Appendix 4 provides further information on this subject. While not constituting targeted short- or medium-term results, enhancement of prosperity and job creation are among the Agency's ultimate goals; they can be fully achieved only in the long term, at the end of a long chain of ripple effects which is beyond the scope of this annual performance monitoring report. The Agency's strategy anticipates that jobs created and maintained in the short term will increase in number in the medium and long term, as the effects of the projects that were in progress in 2003-2004 gain in scope and tend toward maturity.

To foster enterprise development, the first strategic outcome targeted by the Agency, 1,293 projects were in progress in 2003-2004. Actual expenditures in 2003-2004 for those projects stood at \$134.9 million. In terms of results, in response to the annual survey of Agency clientele, 58.6% of respondent enterprises stated that they had increased their sales.

With respect to organizations funded by the Agency to deliver services to enterprises, their efforts contributed notably to the pre-startup, startup and expansion of more than 2,780 enterprises in Quebec's regions as a whole.

To improve the environment for economic development of the regions of Quebec, the second strategic outcome targeted by the Agency, 564 projects were in progress in 2003-2004. Actual expenditures in 2003-2004 under these projects amounted to \$99.9 million. The total value of these projects, including financial assistance approved by the Agency and investment by other funding providers, was \$1.8 billion.

As to results observed with respect to sums invested, services delivered by development agencies present in the different regions of Quebec contributed to the emergence of 345 local development initiatives. These initiatives take the form of strategies or projects with strategic impact for the development of the regions. Their number is an indicator of the regions' capability to take charge of their own development.

Projects to promote Quebec's regions internationally funded by the Agency under the second strategic outcome contributed to attracting more than three million foreign tourists or visitors to Quebec over the past few years. These tourists stayed an average of four days in the regions.

To develop and renew community infrastructure, 259 projects were in progress in 2003-2004. Actual expenditures under these projects stood at \$70.8 million. In a few years, when the projects approved under the Infrastructure Canada Program are completed, more than 480,000 households will enjoy better quality drinking water, 260 communities will benefit from the establishment or upgrading of transportation infrastructure, and 79 communities will enjoy the establishment or upgrading of sports, recreational and cultural facilities.

Customer satisfaction

Each year, the Agency measures its clientele's satisfaction with respect to different aspects of its services, so as to enhance their quality. The following table shows how the results associated with Agency clientele's satisfaction have evolved.

MAIN ASPECTS OF SERVICE	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Quality of services in general	92.0%	93.0%	94.5%
■ Access to services	87.7%	90.9%	91.4%
■ Ability to meet clients' needs	87.3%	85.3%	88.6%
■ Fairness and impartiality of services	N/A ¹	91.4%	92.5%
■ Financial application assistance response time	86.0%	75.5%	78.2%
■ Claim response time	82.0%	81.0%	84.6%
■ Clarity of administrative documents received	88.2%	85.2%	86.5%
■ Courtesy of staff	97.3%	97.6%	98.4%
■ Competence of staff	91.2%	93.0%	93.9%
■ Guidance through procedure	90.5%	89.9%	89.1%
Note:			
1 N/A = not available			

The Agency's objective is to maintain its high customer satisfaction levels, and in 2003-2004 these levels generally increased.

Lasting impact of Agency intervention

The Agency measures the long-term results of its intervention vis-à-vis its clientele by means of a follow-up telephone survey. The information gathered in this way enables it to learn more about the lasting nature of the results achieved. The findings of the follow-up survey on enterprises receiving a financial contribution from the Agency between 1996 and 2000 show that, after several years, growth in the great majority of enterprises questioned is positive in terms of sales, employment, and innovation, R&D and market development activities. Appendix 4 provides detailed information on the methodology of the follow-up survey conducted by the Agency.

More than one third (39%) of enterprises receiving Agency assistance between 1996 and 2000 show increased revenues. The sales figures of enterprises receiving Agency assistance grow over time. Thus, a higher proportion of enterprises with the longest follow-up periods (receiving a financial contribution in 1995-1996, 1996-1997 and 1997-1998) posted increased sales during the period studied. The Agency's contribution to business growth is also recognized, particularly vis-à-vis enterprises receiving financial assistance of \$50,000 or more. A long-term impact on employment is also observed. More than half the enterprises (57%) reported an increase in the number of employees. At the time of the survey, the average number of employees per enterprise was 36, up 33% compared with the information gathered during previous surveys.

Among enterprises stating that they had carried out innovation and R&D activities, 85% continued to perform this type of activity during the 12 months preceding the survey. Carrying out innovation and R&D activities contributed to increasing the enterprises' productivity and competitiveness. Thus, 87% of enterprises stated that these activities contributed to increasing their productivity, and 83% pointed to enhancement of their competitiveness.

With respect to enterprises stating that they had carried out market and export development activities, close to three quarters (74%) said they had continued their efforts in that regard during the 12 months preceding the survey. Of those enterprises, 78% made export sales outside Quebec in 2003. For more than half of them (53%), these sales outside Quebec were up over the same period the previous year.

Fulfilment of commitments and explanation of performance

In its 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*, the Agency had undertaken to split its expenditures 60/40 between its first strategic outcome and its second over the next three fiscal years as a whole. The following table profiles this commitment after one year of operation.

Strategic outcome	Three-year spending commitment 2003-2006	Actual spending in 2003-2004
SO #1: <i>Enterprise development</i>	\$385 million (60%)	\$134.9 million (57%)
SO #2: <i>Improvement of the environment for economic development of the regions</i>	\$255 million (40%)	\$99.9 million (43%)

The results presented show that, to within a few percentage points, from the first year, the Agency met its commitment to split its expenditures 60/40 with respect to its first two strategic outcomes.

In a spirit of continuity and consolidation, the Agency also undertook to foster innovation and economic adjustment of regions in difficulty.

With respect to innovation, as pointed out in Section 5 of this report, total financial assistance provided for projects of this type was up 3.7% in 2003-2004 (\$109.4 million in 2002-2003; \$113.5 million in 2003-2004). The number of projects was also up, by 47% in 2003-2004 compared with 2002-2003 (397 projects in 2002-2003; 585 projects in 2003-2004).

Over the past five years, the relative share of financial assistance provided by the Agency for innovation projects rose substantially, climbing from 24% of total financial assistance in 1999-2000, to 40% in 2000-2001, 57% in 2001-2002, and then 69% in 2002-2003, before tailing off slightly to 61% in 2003-2004. Innovation projects' relative share of total financial assistance approved under the IDEA-SME and RSI programs including transfers to the National Research Council Canada (NRC). In 2003-2004, CATIP projects are included in the IDEA-SME program. The trend observed over the past five years shows that the Agency truly has placed innovation among its intervention priorities.

The regions experiencing economic adjustment difficulties are Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec and Saguenay—Lac-St-Jean. With respect to the Agency's intervention targeting economic adjustment of these regions in difficulty, in 2001-2002, 35.4% of the financial assistance approved was allocated for the implementation of projects in those regions, compared with 50.8% in 2002-2003 and 29.4% in 2003-2004. The substantial increase in 2002-2003 is attributable to a major contribution (\$80 million) for completion of the *Papiers Gaspésia inc* project in the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region. Excluding this special case, the

proportion of the Agency's intervention in regions experiencing adjustment difficulties stood at 18.3% in 2002-2003, for total financial assistance approved of \$45.1 million. In 2003-2004, the Agency invested \$65.6 million, or 29.4% of its total financial assistance, in these regions, which accounted for 11.8% of the population of Quebec.

Over the past three years, the relative share of financial assistance provided in these regions was greater than their relative demographic weight within Quebec. This observation confirms the special attention paid by the Agency to the economic adjustment of regions in difficulty.

Finally, in presenting its detailed plans and priorities in its 2003-2004 RPP, the Agency renewed its commitment to achieve tangible, lasting results for Canadians in the different regions of Quebec in line with their development potential. In this regard, for the past several years, it has applied a results measurement and analysis strategy which enables it to:

- make decisions and manage on the basis of information on its activities and results
- adjust its intervention so as to meet its commitment toward attaining results.

Generally speaking, the information presented in this report reveals a progression in the results achieved by the Agency over time, as the development projects it has supported are carried out and completed. Furthermore, information from the client follow-up survey shows that several years after its intervention, results continue to be observed in connection with projects supported by the Agency.

Parliamentary Committee recommendations

No recommendations were issued by any Parliamentary Committees concerning the Agency during FY 2003-2004.

Section 1

AGENCY OVERVIEW

This section presents the Agency as it was during FY 2003-2004. The reader will find in it the answers concerning the following:

- the Agency's rationale
- what the Agency seeks to achieve
- what the Agency does, how and with whom.

These answers lead to a better interpretation of the information concerning performance and results as presented in Section 2.

1.1 The Agency's rationale

Canada Economic Development
for Quebec Regions' mandate is to promote the economic
development of the regions of Quebec,
paying special attention to those experiencing slow
economic growth and inadequate employment,
with a view to the enhancement of prosperity
and employment in the long term.

In fulfilling its mandate, Canada Economic Development helps the Government of Canada deliver on its commitment to promote equality of opportunity for all Canadians in their pursuit of well-being and to further the economic development of all regions of the country in order to reduce disparity in opportunities, a fundamental Canadian value reflected in section 36 of *The Constitution Act*, 1982.

Under the terms of Part II of the *Department of Industry Act* and its attendant legislation, the objectives of the Minister responsible for the Agency with respect to regional economic development in Quebec are to:

- promote the economic development of regions where low incomes and slow economic growth are prevalent or where opportunities for productive employment are inadequate
- emphasize long-term economic development and sustainable employment and income creation
- focus on small and medium-sized enterprises (SMEs) and the enhancement of entrepreneurial talent.



The text of the *Department of Industry Act* may be consulted at the following Web address
<http://laws.justice.gc.ca/en/I-9.2/text.html>.

With respect to regional development, the Agency is called upon to play the role of catalyst vis-à-vis development agents in order to:

- design and implement Government of Canada policy, priorities and programming
- co-ordinate federal intervention
- establish co-operative relations with the other levels of government or other socio-economic stakeholders
- develop knowledge and disseminate information
- advocate within the federal government apparatus
- design and implement special mandates for regional development and job creation in Quebec.

1.1.1 How the Agency contributes to national priorities

Under its mandate, the Agency, through its intervention, makes a significant contribution to the Government of Canada's efforts to achieve the objectives set out in the Speech from the Throne presented on September 30, 2002:

- to target its regional development activities to better meet the needs of the knowledge economy and address the distinct challenges of Canada's urban, rural and northern communities
- to work with SMEs in the development and application of new technologies in traditional and emerging industries
- to position Canada as a world leader in such areas as health sciences, biotechnology and clean energy
- to build world-class cities and healthy communities
- to modernize infrastructure.

The Agency fulfils its mandate in such a way as to contribute also to the attainment of other national priorities, including those related to innovation, export development and sustainable development.

1.2 What the Agency seeks to achieve

1.2.1 Strategic outcomes

The Agency aims to achieve three strategic outcomes in order to contribute to regional development in Quebec:

- enterprise development
- improvement of the environment for economic development of the regions
- development and renewal of community infrastructure.

The first two strategic outcomes comprise the Agency's core mandate, while the third corresponds to a special mandate. The table presented on page 8 shows the synergy between the three strategic outcomes and the ultimate goals targeted by the Agency.

The first strategic outcome targeted is *Enterprise development*. Enterprises are the prime engine of regional economic development and wealth creation. The growth of enterprises which innovate and export has a particularly stimulating effect on regional development and lasting employment growth. The Agency works notably with SMEs and non-profit organizations that provide services for enterprises. In so doing, the Agency fosters the establishment of strategic enterprises, enterprises' competitiveness and development of small enterprises. The following table presents the activities with respect to which the Agency intervenes to achieve the targeted strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #1: ENTERPRISE DEVELOPMENT

ACTIVITIES

- General information and awareness
- Establishment of strategic enterprises
- Competitiveness — New business practices
- Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products
- Competitiveness — Commercialization
- Development of small enterprises

Since enterprises need an environment conducive to their development, the second strategic outcome concerns *Improving the environment for economic development of the regions*. In this case, the Agency interacts in particular with the key economic agents in the different regions of Quebec, such as agencies providing specialized services for their regional milieu and managers of assets with community spinoffs, such as festival operators and directors of research centers. The Agency intervenes in order to enhance local capability to energize development of the local economy, foster economic enhancement of regional development assets, and encourage development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages. The following table presents the activities with respect to which the Agency intervenes to achieve the targeted strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #2: IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGIONS OF QUEBEC

ACTIVITIES

- Local capability to energize development of the local economy
- Economic enhancement of regional development assets
- Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages

Infrastructure is essential to a region's economic vitality, enterprises' operations and residents' quality of life. The third strategic outcome concerns *Development and renewal of community infrastructure in the different regions of Quebec*. The Agency works toward this third strategic outcome in co-operation with the Government of Quebec, intermunicipal boards and municipalities. This final strategic outcome reflects a special mandate, namely, responsibility for implementation of the Infrastructure Canada Program in Quebec, entrusted to the Agency by the Government of Canada. The following table presents the activities with respect to which the Agency intervenes to achieve the targeted strategic outcome.

STRATEGIC OUTCOME #3: DEVELOPMENT AND RENEWAL OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE

ACTIVITIES

- Drinking water and wastewater infrastructure
- Local transportation infrastructure
- Projects with urban or regional economic impact

1.2.2 Key intervention priorities

Periodically, the Agency determines intervention priorities which prompt it to pay special attention to challenges and issues being experienced in the regions and enable it to emphasize activities likely to foster their development. For several years now, these intervention priorities, which are integrated into departmental and regional planning, are to:

- foster innovation in each region of Quebec
- foster the economic adjustment of regions in difficulty.

Each of the activities presented under the strategic outcomes contributes directly to the Agency's action with respect to one or other of its intervention priorities. For instance, to intervene with respect to its priority associated with promotion of innovation and the knowledge economy in the regions of Quebec, the Agency focuses more on the implementation of projects targeting in particular the *Establishment of strategic enterprises, Innovation in processes, equipment and products* and *Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages*.

1.2.3 Regional intervention strategies

To adjust its intervention to specific regional features and work on enterprise development and improvement of the environment for regional development, the Agency has set up in each region of Quebec a forward-looking regional intervention strategy (RIS) which builds significantly on innovation and is geared to the development context specific to each region.

These strategies, developed in conjunction with development agents, provide the link among national economic priorities, those of the Agency and those specific to each region. They are made to measure and build on the regions' economic strengths, their industrial and institutional fabric, competitive advantages and niches of excellence (for instance, aluminum processing in the Saguenay, mining in Abitibi, the marine sector in Eastern Quebec, or optics-photonics in Québec City) to harness the potential specific to each region. The RISs are also complementary to the strategies of the other regional development players, notably the other federal departments and the Government of Quebec.

1.3 What the Agency does, how and with whom

The Agency elicits, accompanies and supports the completion of development projects. This mandate is fulfilled vis-à-vis development agents by means of a range of intervention tools. In this regard, it works to increase the synergy among local and regional development players. Through its action, the Agency encourages the implementation of development projects that would not be carried out without its assistance, or which would not be carried out on the same scale or would be postponed, at the risk of being abandoned.

To facilitate the implementation of development projects, the Agency uses a varied range of intervention tools. Thus, Agency advisors are called upon to:

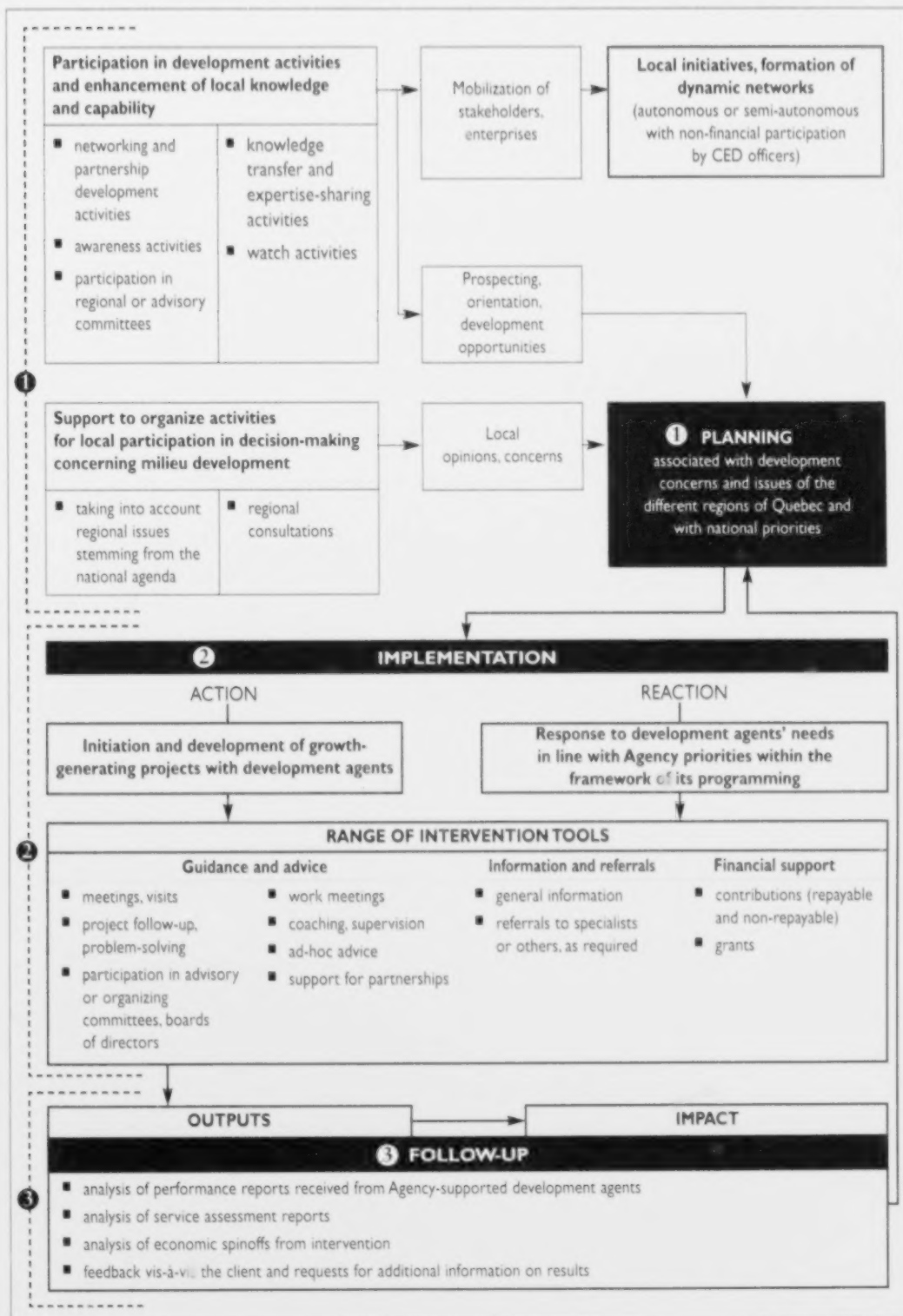
- provide advice and timely information
- organize and stage awareness, capability development or guidance activities
- develop and foster dynamic business partnership networks
- participate actively in initiating growth-generating projects
- support development agents so as to help them identify and grasp development opportunities in line with their competitive advantages
- financially support implementation of development projects
- support the dynamism of development agents so as to facilitate their participation in drawing up development policy and strategy
- help the local milieu to document regional issues and make them better known to government decision-makers.

This support is provided to development agents by Agency personnel and by organizations assisted financially by the Agency to that end. The box on the following page provides further details on the approach advocated by the Agency with respect to regional development.

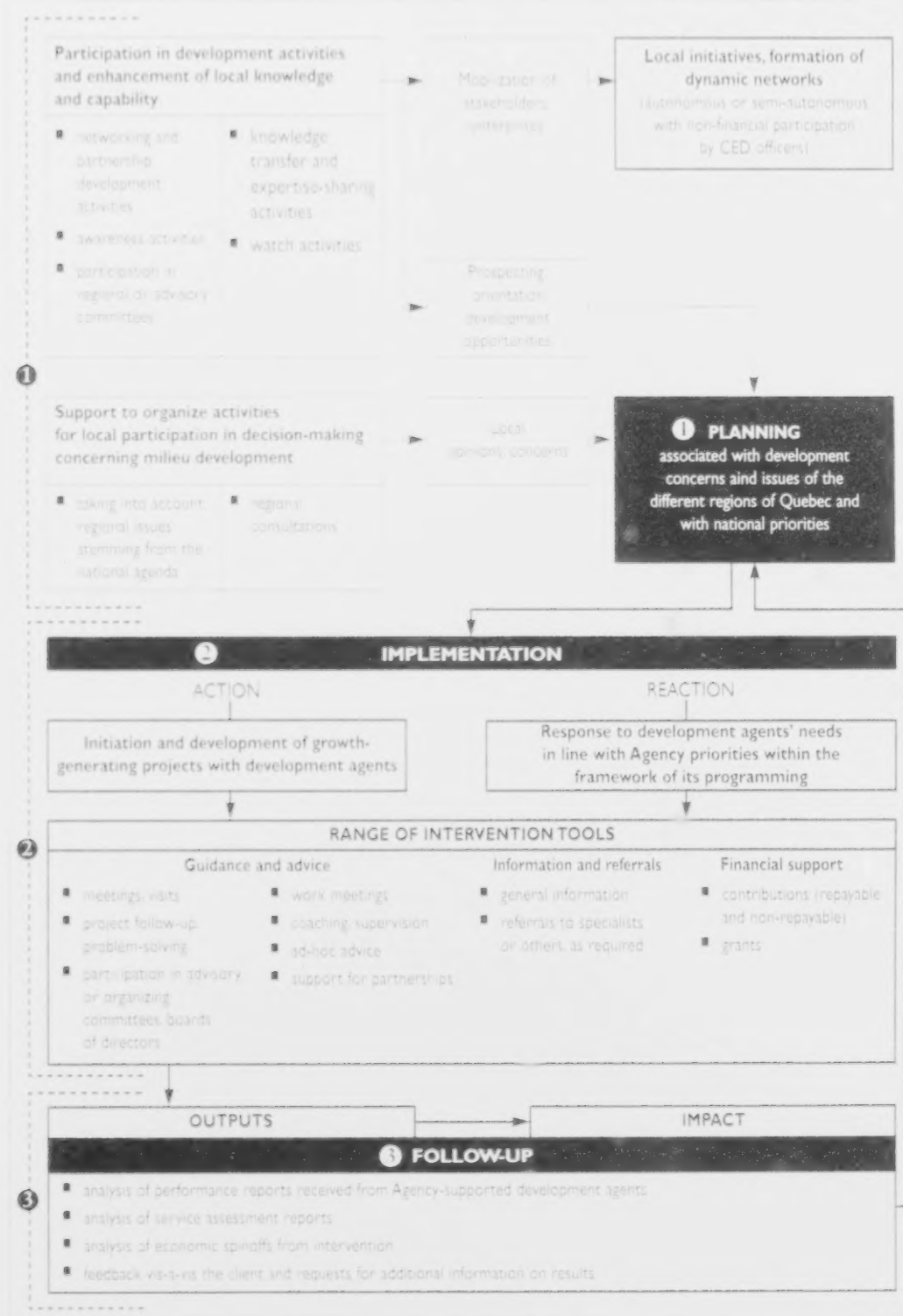
When the Agency provides financial assistance in the form of contributions (repayable and non-repayable) and, in exceptional cases, grants, it complies with the terms and conditions specific to each of its programs, as approved by Treasury Board. The Agency's intervention tools with respect to regional development are described in Appendix 2 below.

The table on the following page explains the three main phases of the Agency's approach to regional development. While they are presented sequentially, implementation of each phase overlaps in time, and the end of one phase is not a necessary condition for the start of another phase.

REGIONAL DEVELOPMENT APPROACH ADVOCATED BY THE AGENCY



REGIONAL DEVELOPMENT APPROACH ADVOCATED BY THE AGENCY



Phase 1: Planning of the Agency's regional development intervention strategy

The first phase presents the Agency's activities for which, often, no financial participation is necessary. These activities give rise to consensus in the development milieu concerning the priorities and intervention niches to be focussed on. The information gathered provides fodder for planning development in the different regions of Quebec. The RISs of the Agency's business offices, presented above, are outcomes of these activities carried out in conjunction with development agents.

Furthermore, through its presence in the regions of Quebec, the Agency stimulates and encourages the mobilization of development agents. In this way, it helps the players draw up development strategies leading to the design and implementation of development-generating initiatives or projects in the regions.

The Agency also supports the organization of activities that enable development agents to discuss the issues and share their concerns and needs with respect to regional development. This practice opens the way to effective communication between development agents and the Government of Canada. It also gives the regions the opportunity to take part in decisions that have an impact on their development.

Phase 2 : Implementation of the Agency's regional development intervention strategy

The second phase of the approach advocated by the Agency involves facilitating regional development, particularly by implementing its own intervention strategy. This means it must be both active and reactive. In an active role, in conjunction with development agents, including the other federal departments, it initiates and develops growth-generating projects for the regions. In a reactive role, it receives financial assistance applications and delivers its programming, and is frequently called upon to advise and supervise applicants with respect to their financial assistance applications. Whether in active or reactive mode, the Agency intervenes in many ways to meet its clientele's needs. When it intervenes vis-à-vis development agents, its staff can, in particular:

- provide advice
- undertake a guidance approach
- deliver information
- refer clientele to specialists or other information sources in line with their needs
- ensure enterprises' participation in business networks
- provide financial support.

Phase 3 : Follow-up on Agency intervention and its impact on regional development

The third phase concerns follow-up on the Agency's intervention and impact on regional development. Since it has to follow the results of its intervention in the different regions of Quebec, information on results first enables it to influence and adjust the planning of its intervention in regional development and then, in the medium term, to increase its impact and enhance the quality of its services and of those provided by the intermediary groups its funds.

Through its 14 business offices, Canada Economic Development has a well-entrenched presence in each region of Quebec. Appendix 3 presents the Agency's organizational structure.

This presence in the regions of Quebec allows the Government of Canada to stay informed at all times as to the evolving challenges facing Quebec SMEs as well as regional issues. The Agency is a full partner in the different forums and events marking the development of each region, and listens actively and understands communities' concerns by helping them to mobilize to meet their development challenges.

The Agency teams up with a broad network of development agents in each region of Quebec. Often the Agency's action on development is carried out through intermediary groups funded by the Agency. By supporting these organizations and facilitating their networking, the Agency moves closer to citizens and the different regional realities. It also makes it possible for local stakeholders to contribute to the development of their economy.

As the table on page 31 illustrates, the Agency carries out its mandate in a complex environment consisting of a variety of players, of which it is an integral part. In fact, it works with more than 100 local organizations, many of which have the mandate to provide specialized services to regional enterprises. Many organizations are volunteer-based and represent the way in which individuals can play a major role in the economic development of their own milieu. For instance, the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Business Development Centres (BDCs) and Community Economic Development Corporations (CEDCs) can count on the involvement of 1,400 volunteers who collectively devote several tens of thousands of hours' work to their communities' development.

The Agency relies on Canada Business Service Centres (CBSCs), namely *Info entreprises* in Montreal and *Ressources Entreprises* in Québec City, to provide entrepreneurs with general or specialized information related to the business world.

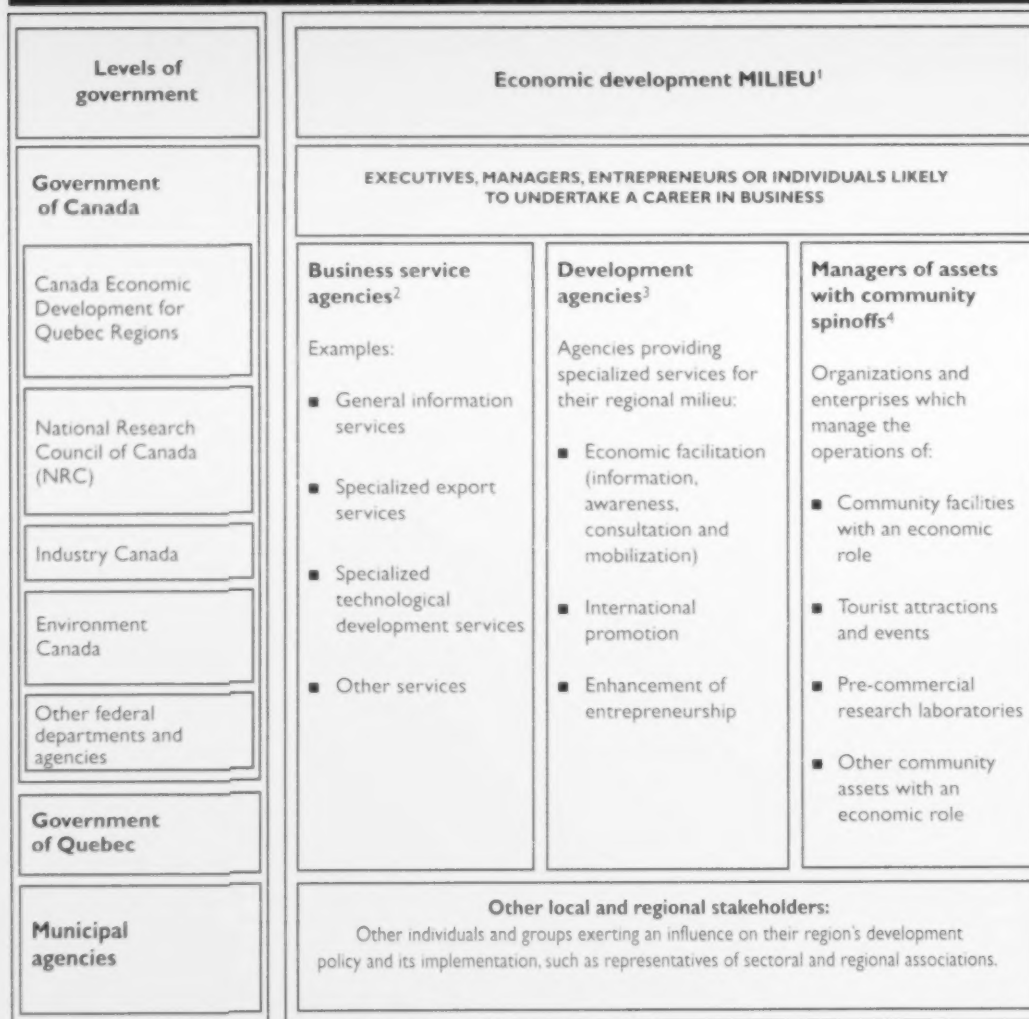
The CBSCs have shown that they deliver quality services, even receiving the United Nations Public Service Award in the "Improvement of Public Service Results" category. The awards ceremony was held on June 23, 2004 in New York to underscore the excellence of this initiative put in place for the past ten years in every region of Canada.

Many other examples of co-operation should be emphasized. Canada Economic Development works closely with *Alliance numériQC*, *Enviro-Accès* and *BioQuébec* to promote innovation in enterprises. The Agency also maintains close links with Montreal's World Trade Center and a network of regional export-promotion organizations to contribute to the attainment of national objectives for development of international markets. Also working with the Agency are *Manufacturiers et exportateurs du Québec*, various trade associations and the boards of trade and chambers of commerce.

The Agency works with several departments and agencies of the Government of Canada to intervene in a consistent, integrated manner in Quebec and foster the achievement of common objectives, using a complementary approach that builds on each organization's specific expertise. Close co-operation has been instituted through such co-ordination mechanisms as Team Canada Inc. or the Canadian Technology Network. The Agency also works with the National Research Council Canada, Canadian Heritage, Environment Canada, Parks Canada, Transport Canada, Fisheries and Oceans Canada, Natural Resources Canada (including the Canadian Forest Service) and Human Resources and Skills Development Canada.

In the case of programs corresponding to its core mandate, the Agency works with several departments and agencies of the Government of Quebec to foster implementation of development projects when they correspond to the priorities of the Government of Canada, the Agency and the local economic milieu. In this context, some projects supported by the Agency are also backed by the Government of Quebec, other Government of Canada departments and agencies, or municipal authorities, which participate in the financing. In the case of the Infrastructure Canada Program, a formal co-operation agreement was signed with the Government of Quebec.

ECONOMIC DEVELOPMENT PLAYERS IN QUEBEC REGIONS



Notes:

- 1 **Milieu** means all players taking an active role in their region's development.
- 2 Business service agencies specialize in one of the following areas: development of external markets, innovation, incubation of startup enterprises, or financial services to small enterprises. Most of these organizations have a regional operating base. Among the services they provide are dissemination of information, raising of awareness and assistance with development of knowhow.
- 3 Regional agencies providing services to the **milieu** (development agencies) include organizations providing information, awareness, skills development, mobilization and consultation of their local **milieu** as well as international promotion organizations and organizations or groups carrying out activities to enhance entrepreneurship.
- 4 **Assets with community spinoffs** means tourist attractions and events, and community facilities with an economic role.



For further information on Canada Economic Development, the reader is invited to consult the Agency's Web site at www.dec-ced.gc.ca.

Section 2

INFORMATION ON PERFORMANCE AND RESULTS

2.1 Section overview

The *Information on Performance and Results* section contains data on the Agency's outputs and main short-term results, along with a number of documented medium-term results.

This section is divided into three subsections:

- The first offers some keys to guide readers in the analysis of the results presented; it briefly presents the methodology and its limitations, a topic developed in greater detail in Appendix 4.
- The second depicts the context prevailing during the past year, which had an impact on the Agency's results with respect to economic development of the regions of Quebec.
- The final subsection presents the Agency's results as observed on March 31, 2004, and describes the outputs and short- and medium-term results for each of the three strategic outcomes.

2.2 Interpretation of results and reference bases for reporting

The Agency carries out its activities in the spirit of the Government of Canada's management framework: *Results for Canadians*. As a results-oriented organization, each year it tries to improve its management and measurement tools in order to perform ongoing monitoring of the impact generated by completion of projects for which it provides support. In a perspective of sound management of public funds and judicious spending, the information generated by continuous monitoring of results enables the Agency to adjust its intervention and respond dynamically to the development opportunities specific to each region.

2.2.1 Scope and limitations

The Agency is an organization focussed on measurement of the results of its interventions. But the very nature of the interventions is that their results show over a period of more than one year. As the Performance Report is a yearly follow-up document, its underlying methodology does not make it possible to measure longer-term results, so the report presents only part of the results which Agency intervention helps generate. This report therefore presents primarily short-term results, along with some medium-term results. For a more accurate idea of the scope of the long-term economic development results obtained, it is necessary to refer to the different evaluation reports on Agency intervention. Numerous reports have been produced over the past few years, and they provide a wealth of information on the effects generated.

The results presented must be interpreted in light of the following contextual elements. First, the Agency's mandate is to promote economic development, through support and guidance for the completion of regional development projects. The implementation of these regional development projects lies with the enterprises and local and regional stakeholders who design and bring into reality the projects supported by the Agency. The result is interdependence between the players involved and the Agency's level of activity and results, over which it consequently does not have absolute control. In fact, while the Agency takes a proactive approach and works to mobilize development players, it is clearly they who decide on the projects they put forward.

The Agency's support for the funding of a project generally corresponds to no more than a fraction of its total cost. The Agency encourages the implementation of projects which often also receive financial support from other stakeholders. In short, although the results obtained from completion of these projects are a consequence of Agency intervention, they cannot be fully attributed to the Agency's contribution alone.

2.2.2 Reference bases for presenting Agency performance

Two reference bases are used in this report to illustrate Agency achievements and performance. On the one hand, to present its main outputs, that is, services provided by the Agency to attain the planned results, the reference base used is that of new financial contribution agreements approved between April 1, 2003 and March 31, 2004.

On the other hand, when the time comes to present the main results observed as of March 31, 2004, the reference base used is that of projects in progress, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2003-2004. In fact, to be able to report results for a project, that project has to have been the subject of an expenditure, that is, activities must have been carried out, thus contributing to attainment of results. This reference base of projects in progress contains projects that may have begun, continued or ended in 2003-2004. Moreover, some of these projects that were still in the process of implementation as of March 31, 2004 will be completed during subsequent fiscal years. Their results will then be reported in future Performance Reports.

These two reference bases are not mutually exclusive. New contribution agreements approved during FY 2003-2004 may also have been the subject of an expenditure, and therefore of activities leading to results. So they are included in the reference base of projects in progress when this document reports on results observed as of March 31, 2004. Appendix 4 explains the scope and limitations of the methodology used to generate the information contained in this report

2.3 Economic context in which the Agency sought to achieve

2.3.1 Economic context

Whether at the global, national, provincial or regional level, the economic context is one of the factors that influence the Agency's interventions in the regional development sphere and, as a consequence, the attainment of results.

The Agency's performance is influenced by the economic situation and future expectations, and by how the other partners involved in regional development interpret these signals.

Overall performance

Quebec's gross domestic product (GDP) continued to grow in 2003, albeit more slowly than expected following the strong showing in the previous year. Although the provincial growth rate was 1.6%, Quebec found itself between Ontario (1.3%) and Alberta (2.1%) in terms of growth rates.

One aspect that many thought would help the Quebec economy was a resurgence from its largest international trading partner—the United States of America. Despite a rebound in the economy south of the border, international trading did not follow suit. Exports to the US fell for the third straight year, in spite of 3% growth in the American economy in 2003. The electronic products industry is one of several sectors that have seen the value of their exports reduced by a large margin over the past few years. Two major industries in Quebec were affected by international trade disputes, as well. The beef sector was essentially closed to foreign exports with the discovery of an Albertan cow infected with bovine spongiform encephalopathy. The dispute with the United States over the softwood lumber industry persisted throughout the year, and continued to limit the amount of exports by Quebec's significant lumber industry. Furthermore, the emergence of new internationally active actors, such as China, had an impact on the international trading scene in 2003, and this may have taken away some of the market share of Quebec goods. Exports were also hampered by a weak American dollar, which lost approximately 15% of its value against the Canadian dollar, effectively increasing the prices of Quebec products sold south of the border. However, the Canadian dollar remained stable with respect to other currencies, and this limited the promotion of exports elsewhere. All of these international factors had an impact on the performance of the Agency, as it supports SMEs in their efforts to penetrate foreign markets.

The Quebec economy found relief from these external factors within its borders. Consumer confidence remained strong, and domestic demand helped offset the lack of exports. Housing starts, generally a good indication of consumers' expectations of the economy, reached levels not seen in well over a decade. Since 2003 did not match the expectations presented at the end of 2002, it could be viewed as a slight setback. However, when compared with other provinces' performances, Quebec showed that it was able to negotiate quite well the various obstacles it faced and continued along its growth trend.

Innovation, competitiveness and entrepreneurship

Quebec's openness to innovation continues to be strong. Spending on research and development as a percentage of GDP in Quebec was 2.3% in 2000, the highest of any province. Quebec was home to 26% of all Canadian R&D spending in 2000, well above its national GDP share of 21%.

The Agency encourages improvement in business productivity, which is a major concern among Quebec enterprises in their quest to be competitive. Some gains have been made of late, but overall productivity remains 5-8 % lower in Quebec than in Ontario. Quebec still needs to improve in this regard to match the level of major international competitors, notably the United States, which has a substantial advantage in terms of productivity.

The share of small- and medium-sized enterprises is a significant component of the Quebec economy. Despite a lower creation rate than had been witnessed in the past, Quebec accounted for 20% of new businesses created in Canada in 2003. Moreover, those enterprises that are being created are being generated by promising opportunities, as opposed to necessity, in stark contrast to the situation a few years ago. However, a larger proportion of new enterprises in Quebec, compared with the levels in Canada as a whole, are operating within the primary sector, which is losing its share to the much more energetic tertiary sector.

Regional perspective

Despite the economic recovery of the past few years, Montreal still lags behind the 25 other main large cities in North America for a series of indicators such as GDP per inhabitant, employment rate and disposable income per inhabitant. Its jobless rate increased in 2003 (9.5%) and continued to be higher than Toronto (7.7%) and Vancouver (7.3%), and its demographic growth was lower (3% from 1996 to 2001, as against 9.8% in Toronto and 8.5% in Vancouver). The Island of Montreal, the focal point for migrants (both intra-provincial and international), performed slightly worse than the Montreal Census Metropolitan Area (CMA), with an unemployment rate of 11.5% in 2003.

The central regions, those areas within a 150-km radius of large metropolitan centres, showed strong employment gains and reduced unemployment in 2003. These areas benefit from a dynamic manufacturing sector, which is based on medium- and low-level technological industries. These characteristics (dynamic/low-level technology), however, also keep this sector highly vulnerable to external pressures arising from globalization.

The economies of the regions remote from major centres are based primarily on the harvesting of natural resources. These industries faced continuing difficulty in 2003, and that explains in part why the employment situation in those regions continues to lag behind the other areas of Quebec. Although small employment gains were made throughout 2003, the remote regions continue to post high unemployment rates ranging from 9.9% to 17.5%. In some cases, these regions' unemployment rates rank among the highest found across the country.

2.4 How the Agency intervened in 2003-2004

In 2003-2004, in order to contribute to regional development, the Agency approved 1,110 new contribution agreements with development agents, representing financial commitments of more than \$354 million. This sum will be paid out over several years, as the projects subject to these agreements are completed.

2.4.1 Main outputs by strategic outcome and development agent category

The following table presents, by strategic outcome and category of development agent, the number of new contribution agreements and the financial assistance approved in 2002-2003 and 2003-2004.

Compared with FY 2002-2003, the Agency went from 776 new contribution agreements to 1,013 in 2003-2004, an increase of 237 projects. Excluding a special case (the \$80-million *Papiers Gaspésia inc* project) from the total financial assistance approved in 2002-2003, the total amounted to \$166.5 million. The total amount of financial assistance approved in 2003-2004 stood at \$202 million, representing an 21% increase over 2002-2003.

OVERALL PERFORMANCE

New contribution agreements in 2002-2003 and 2003-2004

New contribution agreements by strategic outcome and category of development agents		Number of new agreements		Financial assistance approved (in millions of \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
SO #1	<i>Enterprise developments</i>	544	693	169.4	99.7
	■ Business service agencies	195	149	44.6	30.9
	■ Enterprises	349	544	124.8 ¹	68.8
SO #2	<i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	232	320	77.1	102.3
	■ Development agencies	141	182	22.7	27.7
	■ Managers of assets with community spinoffs	91	138	54.4	74.6
Subtotal (Agency's core mandate)		776	1 013	246.5	202
SO #3	<i>Development and renewal of community infrastructure</i> (special mandate)	299	97	170.4	152.3
Total (all three strategic outcomes)		1,075	1,110	416.9	354.3

Note:

1 This figure includes the \$80 million in financial assistance provided to *Papiers Gaspésia inc.*

With respect to the first strategic outcome, 693 new contribution agreements (68%) were reached, compared with 320 new agreements (32%) for the second strategic outcome. Financial assistance approved under the Agency's core mandate (for the first two strategic outcomes only) stood at \$202 million. It broke down as follows: financial assistance approved for fostering enterprise development amounted to \$99.7 million, or 49% of the total financial assistance approved by the Agency under its core mandate, while financial assistance approved for improving the environment for economic development of the regions totaled \$102.3 million (51%).

The increase in the number of files approved under the first strategic outcome is mainly attributable to the addition of delivery of the Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP) to the Agency's mandate in 2003-2004. Some 137 new contribution agreements were reached in 2003-2004 under this program, primarily with enterprises.

The higher number of files approved under the second strategic outcome is explained by the addition of the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities to the Agency's programming in 2003-2004. In fact, 53 new contribution agreements were signed on the basis of additional funding allocated to the Agency. On the other hand, the approval of several large-scale tourism projects is behind the substantial increase in financial assistance approved (eg., Granby Zoological Society, *Cité de l'Énergie*, *Place des festivals*). Finally, the signing of several contribution agreements with knowledge institutions also explains the growth in financial assistance approved under the second strategic outcome (eg., *Biotechnologies Océanova*, *Institut national de recherche scientifique*, and the *Institut des sciences de la mer de Rimouski* of the *Université du Québec à Rimouski*).

As to its intervention with respect to development agents, in 2003-2004, under the first strategic outcome, the Agency intervened more with enterprises than with organizations delivering services to enterprises. Under the second strategic outcome, the Agency provided more financial assistance to managers of assets with community spinoffs, while reaching more new agreements with development agencies.

With respect to the third strategic outcome, namely, the Agency's special mandate, 97 new contribution agreements were approved, representing total financial assistance approved of \$152.3 million. Compared with 2002-2003, the Agency signed fewer new contribution agreements (299 in 2002-2003, 97 in 2003-2004). The amount of financial assistance approved in 2003-2004 was also lower than in 2002-2003 (\$170.4 million in 2002-2003 compared with \$152.3 million in 2003-2004). Since virtually all program funds have been committed, the number of new contribution agreements reached under the program fell in 2003-2004 and should continue to decline over the next few years.

2.5 Results of Agency intervention as of March 31, 2004

2.5.1 Agency performance with respect to *Enterprise development, its first strategic outcome*

Enterprises are central to the regional development of Quebec. Indeed, it is through enterprises that a region's economic development takes place. For Canada Economic Development, fostering enterprise development should translate into more dynamic, more competitive enterprises, capable of generating greater wealth and more jobs in the regions. In 2002, a very high proportion of new jobs created in Quebec appeared in enterprises with no more than 100 employees.

To maintain their competitiveness and prosper in the context of globalization of the economy and accelerating technological progress, enterprises are well-advised to identify strategic information effectively and incorporate it in their decision-making. They have to show themselves capable of greater flexibility, and innovate rapidly and constantly in line with ever-shorter product development and commercialization cycles. It is also in their interest to adopt advanced technology, innovative production processes, new methods of organization and new business management processes, such as strategic alliances, subcontracting and e-business.

Not all enterprises operate on international markets right after startup. In most cases, small enterprises start out serving the markets in their regions; some of them will then manage to make a name for themselves on the national and international economic stage. Regardless of how they develop in the future, small enterprises are an essential element in maintaining the economic vitality of rural communities and regions far from major urban centers.

The logic model on page 41 explains the rationale behind the Agency's action to foster enterprise development in all regions of Quebec. To enhance enterprises' competitiveness successfully, the Agency builds on the one hand on financial and non-financial support to enterprises so that they implement their projects. On the other hand, the Agency funds and offers non-financial support to non-profit organizations so that they offer specialized services to enterprises in Quebec, thus facilitating their expansion and sales growth.

These two means favoured by the Agency contribute in the short and medium term to fostering enterprise development and, ultimately, to sustained regional development of the regions of Quebec and enhancement of their economic prosperity and employment.

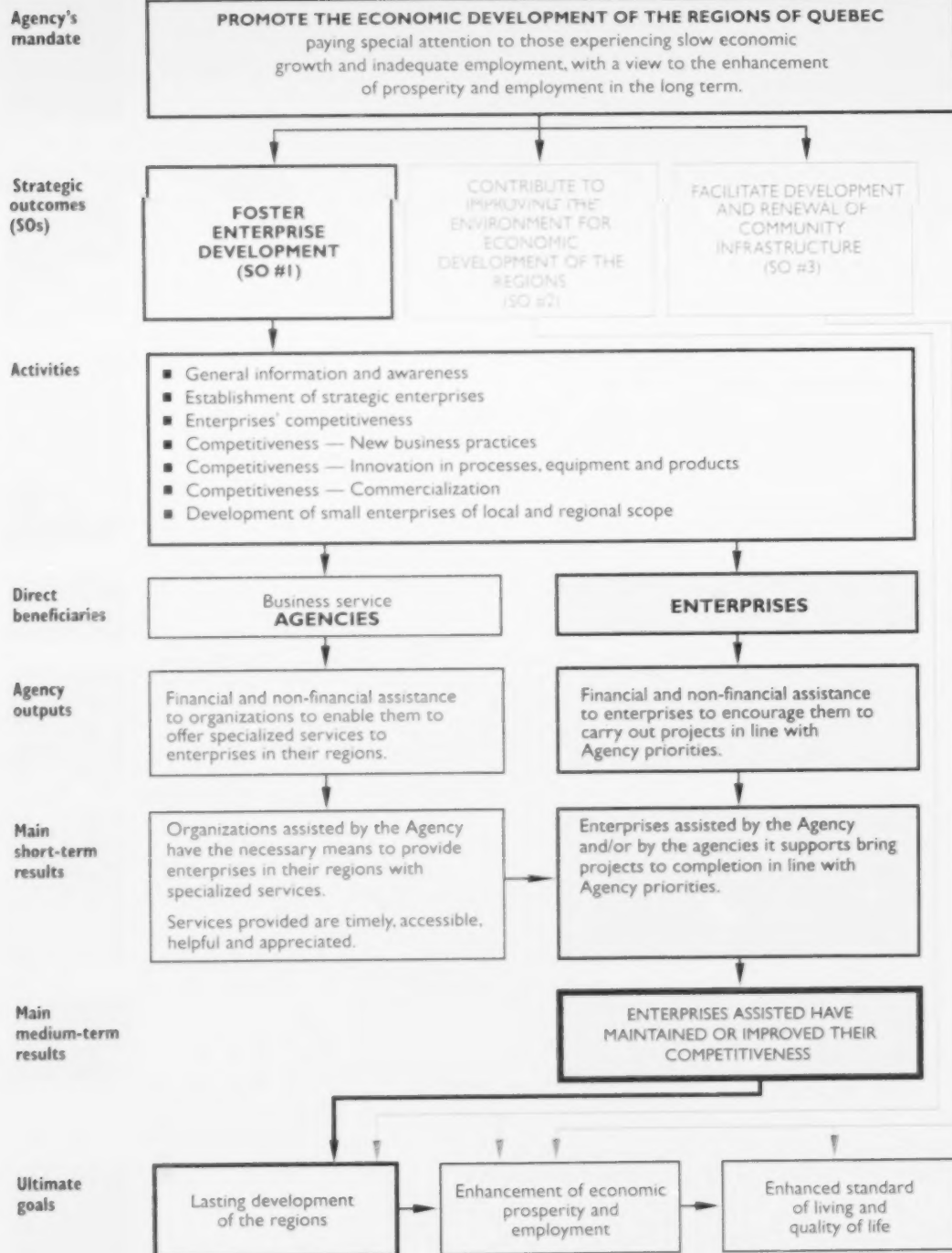
The results presented under its first strategic outcome are the overall results observed with respect to all activities relating to it.



Further information on the results observed in the activities with respect to this strategic outcome may be obtained from Canada Economic Development's Web site at www.dec-ced.gc.ca under *Publications*.

Readers interested in these results may also pick up a copy of them from their nearest Canada Economic Development business office.

LOGIC MODEL FOR STRATEGIC OUTCOME #1



Note:

Shaded boxes present the main outcomes targeted by the Agency, those vis-à-vis enterprises.

Main Agency outputs for *Enterprise development*

With a view to fostering *Enterprise development*, as presented above, the Agency reached 693 new contribution agreements with development agents, representing \$99.7 million in financial assistance approved during FY 2003-2004.

The following table shows the distribution of new contribution agreements in 2002-2003 and 2003-2004 on the basis of the different activities under the first strategic outcome, *Enterprise development*. Close to two thirds of new contribution agreements signed by the Agency in 2003-2004 under this strategic outcome concern activities targeting *Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products*, and *Competitiveness — Commercialization*. The second most important activity in terms of financial assistance approved is Establishment of strategic enterprises.

STRATEGIC OUTCOME #1 NEW CONTRIBUTION AGREEMENTS IN 2002-2003 AND 2003-2004

New contribution agreements by activity		Number of new agreements		Financial assistance approved (in millions of \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
SO #1	<i>Enterprise development</i>	544	693	169.4	99.7
	■ General information and awareness ¹	4	10	0.1	0.9
	■ Establishment of strategic enterprises	70	68	109.6	21.4
	■ Competitiveness — New business practices	32	95	6.2	7.2
	■ Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products	186	270	25.0	41.7
	■ Competitiveness — Commercialization	159	170	16.1	20.1
	■ Development of small enterprises	93	80	12.4	8.4

Note:

1 This element does not include two other agreements paid directly from the Agency's operating budget, to the tune of \$1.5 million.

Compared with 2002-2003, the Agency intensified its intervention primarily in activities targeting the improvement of enterprises' competitiveness. For instance, the Agency considerably increased its intervention in the *Competitiveness — Innovation in processes, equipment and products* activity. This increase in the number of new contribution agreements and in the amounts of financial assistance approved for innovation projects should help generate, over the next few years, the Agency's planned results in this area of intervention, namely, an increase in enterprises' productivity, profitability and competitiveness.

The \$80-million contribution agreement signed with *Papiers Gaspésia inc* in 2002-2003 had the effect of significantly increasing the amount of financial assistance approved in 2002-2003. Excluding the amount of financial assistance approved for this project in 2002-2003, the Agency increased by \$10.3 million the financial assistance approved under this strategic outcome in 2003-2004.

As mentioned above, delivery of the CATIP explains the increase in the number of agreements approved under the first strategic outcome, since all the agreements reached under this program concern activities associated with improvement of enterprises' competitiveness. In fact, 74 new contribution agreements were reached in *New business practices*, 47 in *Innovation in processes, equipment and products* and 16 in *Commercialization*.

Main results observed for *Enterprise development*

Within the framework of the 1,293 projects in progress in 2003-2004 with respect to *Enterprise development*, the total value of projects in progress stands close to \$1.5 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year were \$134.9 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2004 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2003-2004, they amounted to more than \$275 million.

The results associated with the first strategic outcome concern enterprises, either directly or through business service agencies. As the logic model for the strategic outcome on page 41 shows, agencies offering services to enterprises play a leading role in the achievement of results with regard to enterprises in Quebec.

Business service agencies

Close to 40% of development agents receiving a financial contribution from the Agency under the first strategic outcome are non-profit organizations. The services delivered by these organizations are of two kinds: general services (information or referral, for instance) or specialized services to enterprises in the regions of Quebec (eg., technology transfer, exports). As identified in the logic model above, one of the first results of Agency intervention vis-à-vis business service agencies is to enable them, by means of financial and non-financial support, to offer a broad range of products and services to enterprises in such areas of expertise as advanced business practices, innovation, exports and commercialization. The following box presents a Montérégie region agency which offers services to enterprises as part of their innovation approach.

Valotech is currently the sole agency in the Montérégie whose mission is to bring together and guide SMEs in their innovation approaches. It provides enterprises with front-line information, awareness and networking services as well as guidance services targeting various aspects of the management of innovation: pursuit of financing, commercialization, technology transfer, patents, etc.

The Agency's Montérégie business office signed a first agreement with Valotech in 1999 to provide it with the necessary resources and means to promote and support innovation in the region's SMEs.

After more than four years, Valotech has successfully met most of the short-term objectives that had been established at the outset—objectives focussed on carrying out a number of awareness, information, networking and guidance activities. A number of other projects have been initiated or completed by Valotech, notably:

- bringing on line of its Web portal in Fall 2002
- preparation of teaching tools for electronic marketing
- preparation of structured training in technology transfer
- organization and holding of several training seminars on such topics as technology transfer, financing and sales, etc.

Little progress has been made in attaining the medium-term results targeted. This observation raises questions that will be followed up on by Canada Economic Development's Montérégie business office with regard to clientele's interest in some of the services offered by Valotech and the impact of Valotech's activities on the innovation projects of the enterprises reached.

Source: Le Groupe Stragesult, *Case study, Valotech Inc.*

The Agency's collaborators offer products and services to enterprises throughout Quebec. On an ongoing basis, the Agency pays special attention to the timeliness, accessibility and helpfulness of the services delivered to enterprises via its network of collaborators. The table on the following page presents the results attained by the Agency through its funding of business service agencies.

By funding the projects of organizations offering services to business, the Agency ensures, among other things, that it extends its reach and the effectiveness of its intervention vis-à-vis enterprises in Quebec, and is always attuned to their needs and fosters their development fully.

BUSINESS SERVICE AGENCIES		
Main results observed with respect to projects in progress¹	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	498	495
Indicator of capability to deliver services to enterprises		
■ Value of services provided through Agency financial support (estimated value of total cost of projects in progress, irrespective of funding source)	\$352.7 million	\$441.3 million
Indicators of the impact of assistance from organizations supported by the Agency on enterprises served		
■ Enterprises in pre-startup, startup or expansion	2,485	2,789
■ Jobs created and jobs maintained	4,298	5,377
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$60.2 million	\$59.6 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$112.0 million	\$146.9 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$203.2 million	\$223.9 million
Note: 1 The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress.		

The Agency spent more than \$59 million in 2003-2004 on 495 projects from business service agencies. The total value of the services offered by these organizations, including the amounts invested by the Agency and those from other funding providers, was more than \$440 million.

The services delivered by these agencies contributed to the pre-startup, startup and expansion of more than 2,750 enterprises and the creation and maintenance of more than 5,300 jobs in the different regions of Quebec.

The results observed with respect to projects being undertaken in 2003-2004 are slightly higher than those observed in 2002-2003. The number of enterprises in pre-startup, startup or expansion is 12% higher in 2003-2004 than in 2002-2003 for a similar number of projects in progress, but higher total expenditures were incurred. As to the number of jobs created and jobs maintained within the enterprises served by business service agencies, they are up 25% over 2003. The results presented are those observed as of March 31 in the case of projects in the process of implementation during FY 2002-2003 and 2003-2004. Thus, several results presented as of March 31, 2004 come from projects that were in progress in 2003-2004, but also in 2002-2003. The difference between the results observed as of March 31, 2003 and those observed as of March 31, 2004 may be due to developments in those projects over time.

In a yearly survey conducted by an independent firm, business service agencies were asked to talk about the impact of the financial and non-financial support provided to them by the Agency. The following table presents the findings of this annual survey.

Business service agencies' perception of the Agency	Agree (Percentage)
■ Helped enhance the organization's service offering	94.8
■ Helped reached a larger number of clients	89.1
■ Had an effect on financial participation of other funding providers	84.7
■ Is an essential partner in fulfilling the organization's mandate	93.4
■ Contributed significantly to development of the sector of activity	90.9
■ Constitutes a gateway to other federal partners	62.4
■ Helped establish co-operation or linkages with other local organizations	64.5
Note: Annual survey 2004, N= 409	

The agencies' perception is highly positive with respect to the impact of Agency intervention on the improvement of the service offering and their ability to reach a larger number of clients. The Agency also plays a leverage role with regard to the financial participation of other fund providers. In short, for more than 90% of respondents, the Agency is an essential partner in fulfilling their organization's mission and has contributed significantly to the development of their sector of activity. Without any special effort having been made along those lines, a significant proportion of the agencies recognize spontaneously that Canada Economic Development is a gateway to other federal partners as well as helping establish collaboration or linkages with other local organizations.

Enterprises

The following table presents the results observed with respect to enterprises' projects funded directly by the Agency.

ENTERPRISES		
Main results observed with respect to projects in progress¹	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	651	798
Indicators associated with enterprises' competitiveness		
■ Proportion of respondent enterprises stating a sales increase (2003: n = 177; 2004: n = 392)	66%	58.6%
■ Average sales increase ²	\$490,000	\$650,000
Employment indicator		
■ Jobs created, transformed or maintained	3,702	4,937
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$63.1 million	\$75.3 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$94.9 million	\$128.6 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$186.1 million	\$196.8 million
Notes:		
1 The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress.		
2 Calculation of the average sales increase excludes extreme values.		

The Agency spent more than \$75 million in 2003-2004 on 798 corporate projects. The total value of those projects, irrespective of funding source, was more than \$196 million. When the projects in progress in these enterprises are completed over the next few years, the whole of this sum will have been invested in the different regions of Quebec.

In the yearly survey conducted on the Agency's behalf in 2004 by an independent firm, the enterprises contacted stated that they had created, maintained or transformed more than 4,900 jobs with the help of financial support from the Agency. In addition, 58.6% of the respondent enterprises mentioned that they had increased their sales.

The proportion of enterprises stating increased sales fell by 7.4% compared with the results observed as of March 31, 2003. However, since many approved projects target improved productivity, the impact of these projects aimed at lowering production costs is not felt in sales growth in the short term. This result, while lower than that observed as of March 31, 2003, is satisfactory.

2.5.2 Agency performance with respect to *Improvement of the environment for economic development*, its second strategic outcome

With respect to the first strategic outcome, the Agency emphasizes enterprises' development and competitiveness. But it is hard for enterprises to meet the challenge of competitiveness on their own; their ability to confront international competition largely depends on an economic environment conducive to development. That is why the second strategic outcome targeted by the Agency consists in *Improvement of the environment for economic development of the regions*. The main planned impact has a **community** dimension, whose impact will be felt on the business environment, upstream of enterprises.

To contribute to improving the economic development environment, the Agency supports development agencies providing services on a regional basis. These comprise local, regional and sectoral organizations which seek local joint action and mobilization in order to successfully take charge of their development. They are also organizations which:

- disseminate information on their region's economic development issues
- produce analyses on development opportunities
- raise local awareness of new trends and challenges
- help the stakeholders upgrade their competencies.

The Agency also supports non-profit organizations as well as enterprises, to enable them to carry out projects with a strategic impact for their region. These projects consist in enhancing community facilities with an economic role and tourist attractions, or enhancing pre-competitive research and development capabilities in their regions. The Agency defines the promoters of these strategic projects as managers of assets with community spinoffs. Notable examples include festival or park operators, or directors of research centers.

Through financial assistance to organizations devoted to their regions' development, the Agency aims for a situation where a series of enterprises benefit from implementation of projects with strategic impact and where expanding business for these enterprises leads to an increase in economic activity, employment and earned income.

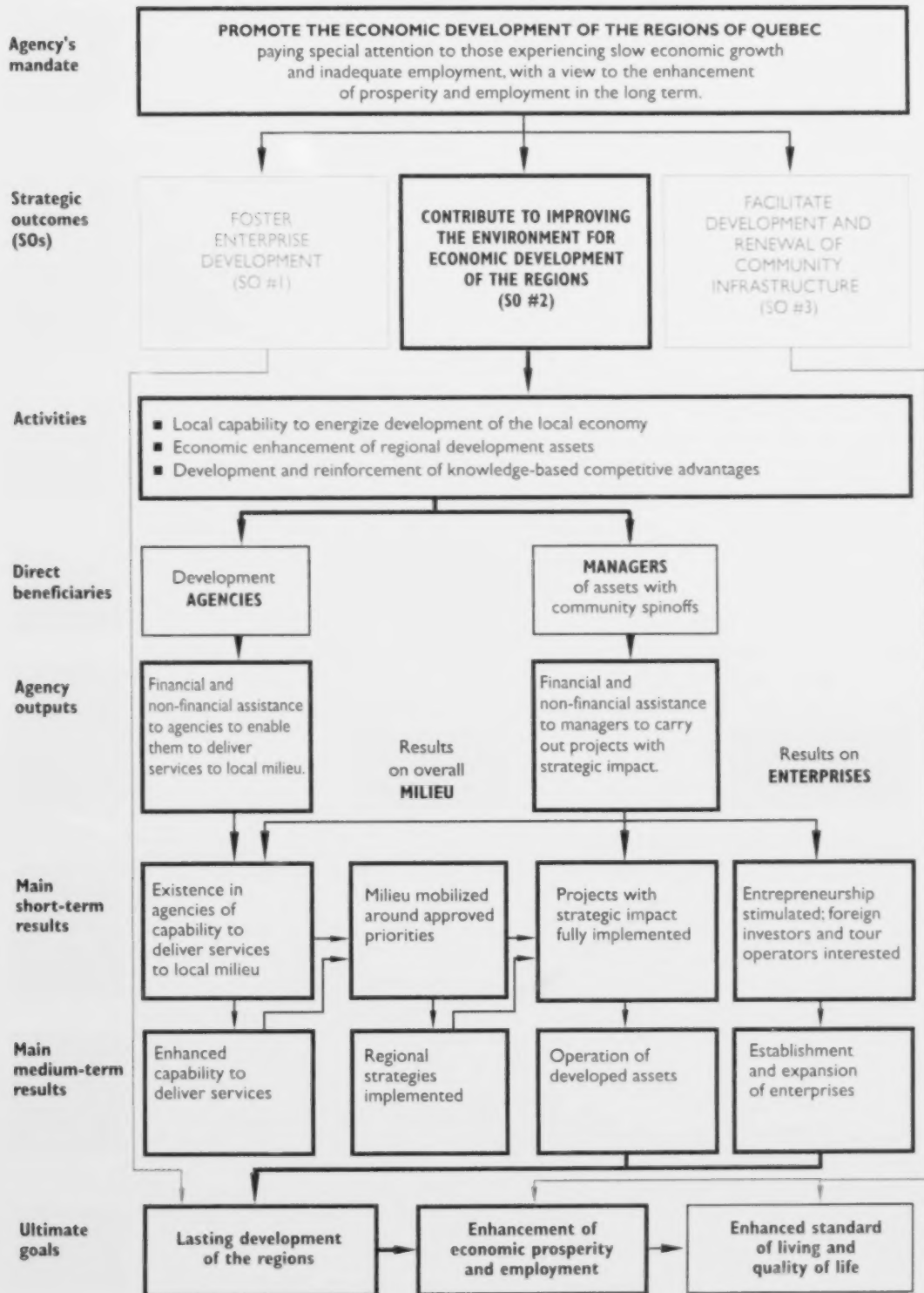
The results presented under its first strategic outcome are the overall results observed with respect to all activities relating to it.



Further information on the results observed from activities with respect to this strategic outcome may be found on Canada Economic Development's Web site at www.dec-ced.gc.ca under *Publications*.

Readers interested in these results may also pick up a copy of them from their nearest Canada Economic Development business office.

LOGIC MODEL FOR STRATEGIC OUTCOME #2



Main Agency outputs for Improvement of the environment for economic development of the regions

The following table shows the breakdown of new contribution agreements according to the Agency's three activities under the second strategic outcome, *Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec*.

STRATEGIC OUTCOME #2

New contribution agreements in 2002-2003 and 2003-2004

New contribution agreements by activity		Number of new agreements		Financial assistance approved (in millions of \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
SO #2	<i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	232	320	77.1	102.3
	■ Local capability to energize development of the local economy	140	201	21.8	28.7
	■ Economic enhancement of regional development assets	65	81	15.2	42.7
	■ Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages	27	38	40.1	30.9

In 2003-2004, as far as the number of new contribution agreements is concerned, the Agency increased its intervention with respect to activities targeting *Local capability to energize development of the local economy* and *Economic enhancement of regional development assets*. In financial terms, the Agency provided the most financial assistance for the *Economic enhancement of regional development assets* activity.

Compared with FY 2002-2003, the Agency considerably intensified its intervention in *Local capability to energize development of the local economy* and *Economic enhancement of regional development assets* activities. The introduction of the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities in 2003-2004 enabled the Agency to intensify its intervention with respect to *Local capability to energize development of the local economy* activities, thus contributing to the Agency's commitment to pay special attention to regions experiencing adjustment difficulties. Furthermore, the growth in Agency investment for activities targeting *Economic enhancement of regional development assets* is attributable to the approval of tourism projects mentioned above on page 38.

In 2003-2004, the Agency's intervention targeting *Development and reinforcement of knowledge-based competitive advantages* was down from 2002-2003 in terms of the amount of financial assistance approved. While new contribution agreements were more numerous, they involved smaller sums than those of the previous fiscal year.

Main results observed for *Improvement of the environment for economic development of the regions*

The total value of the 564 projects in progress in 2003-2004 with respect to *Improvement of the environment for economic development of the regions* amounted to more than \$1.8 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year stood at \$99.9 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2004 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2003-2004, the Agency spent more than \$240.9 million.

Development agencies

By providing financial and non-financial support for local and regional development agencies, the Agency seeks to foster participation, organization and taking charge of development by stakeholders in the regions. The results of development agencies' efforts may, for instance, lead to the implementation of regional initiatives stemming from the local milieu. The following table presents some results observed with respect to Agency-funded development agencies.

DEVELOPMENT AGENCIES		
Main results observed with respect to projects in progress¹	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	303	316
Indicator of capability to deliver services to local milieu		
■ Value of services provided through Agency financial support (estimated value of total cost of projects in progress, irrespective of funding source)	\$272.7 million	\$309.9 million
Indicators of the impact of assistance from Agency-supported organizations on the environment for development		
■ Initiatives (strategies, strategic projects) stemming from the local milieu following assistance from a development agency ²	N/A ³	345
■ Foreign tourists attracted	1,415,431	3,206,787
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$25.3 million	\$31.0 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$57.9 million	\$60.1 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$102.3 million	\$103.4 million
Notes:		
1 The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress.		
2 Information on this indicator was compiled for the first time during FY 2003-2004.		
3 N/A = not available		

During FY 2003-2004, the Agency spent \$31 million on development agencies' projects in the regions of Quebec. These agencies' efforts contributed to designing or setting up more than 345 initiatives with strategic impact on development for the regions. These initiatives may take the form in particular of local development strategies or growth-generating projects for a region. The following boxes provide two examples of development agencies which, through their efforts, contribute to encouraging the local milieu to take charge of local development.

Operating in the Saguenay—Lac-St-Jean region, the *Groupe de recherche et d'intervention régionales* (GRIR) is a non-profit organization, two of whose main objectives are to elicit and develop research in a perspective of self-development of regional communities, particularly those in Saguenay—Lac-St-Jean. In 2003-2004, the Agency supported their project to design and implement a global vision of the region's development over a 20-year horizon by involving the entire regional community.

With assistance from the Agency, over the past few months, GRIR held 17 theme-based and sectoral seminars with local and regional stakeholders by applying a rigorous, creative, forward-looking method (diagnosis, action options, determinant factors and prognosis). Subsequently, building on the conclusions drawn from seminars, GRIR organized and held a symposium, called *Le devenir du Saguenay* (The future of the Saguenay), in order to bring out development proposals and options for recovery.

Over the coming months, armed with a report containing summaries, analyses and validation of the development proposals and options for recovery, GRIR will once again bring together all the agents and partners involved in development of the region at a regional forum in order to present to them and discuss with them the main development challenges to be met over the next few years.

For further information on GRIR, the reader is invited to consult their Web site at <http://www.uqac.ca/dsh/grir/>.

Faced with declining population and a high unemployment rate, the community of Rouyn-Noranda set up *Club Défi*, a non-profit organization whose mission is to stimulate entrepreneurship and support joint action and lobbying activities. On its creation, *Club Défi* managed to collect more than \$1 million, primarily from local citizens and enterprises.

In 2003-2004, the Agency supported *Club Défi* in order to help it conduct the necessary studies for establishing both a local investment and a local development fund. The Agency also contributed to preparation of a promotional toolbox and creation of a Northern development committee to stimulate trade with Cree business people involved in the large-scale hydroelectric projects.

Over the coming months, *Club Défi* plans to finance part of this new investment fund, taking into account the new development focuses sought by the Rouyn-Noranda community.

For further information, the reader is invited to visit the following Web site www.rouyn-noranda.net.

Finally, financial assistance from the Agency to development agencies which promote Quebec's regional attractions abroad contributed to attracting more than three million foreign tourists to the province. These tourists stayed an average of four days in the regions.

Managers of assets with community spinoffs

The main anticipated results under the second strategic outcome concern the completion of projects by managers of assets with community spinoffs. The following table shows the results observed in the context of this type of project.

MANAGERS OF ASSETS WITH COMMUNITY SPINOFFS		
Main results observed with respect to projects in progress	2002-2003	2003-2004
Number of projects in progress	212	248
Indicator of Improvement in the environment for economic development of the regions		
■ Total value of projects in progress from managers of assets with community spinoffs (total cost, irrespective of funding source)	\$1.4 billion	\$1.5 billion
Expenditures made to generate the results shown above		
■ Actual expenditures with regard to projects in progress	\$91.0 million	\$68.9 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$173.0 million	\$180.8 million
■ Total value of financial assistance approved by the Agency	\$255.6 million	\$280.0 million
Note: 1 The main results are observed as of March 31 with respect to projects in progress.		

The Agency spent \$68.9 million in 2003-2004 on 248 projects with managers of assets with community spinoffs. The total value of these projects, including investment from other funding providers, stands at \$1.5 billion. When the projects in progress are completed over the next few years, the whole of this sum will have been invested in the different regions of Quebec.

The following box presents some of the results achieved by the *Technocentre éolien Gaspésie-Les Îles*, an organization operating in the Gaspé Peninsula and Magdalen Islands.

The wind potential of the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region has been demonstrated in many studies over the past few years. It stands behind the interest manifested by a number of regional players in development of a wind power industry that could be established in the Gaspé Peninsula. This desire led to the creation of a non-profit organization, the *Technocentre éolien*, whose mission is to develop wind energy by acting as an engine and contributing to the growth of wind industry-related enterprises and organizations, for the benefit of the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine region and Quebec as a whole. The *Technocentre* focuses its intervention on:

- promotion of wind energy and the region
- support for development of wind energy knowhow (research and development)
- technological and business watch
- support for enterprise development.

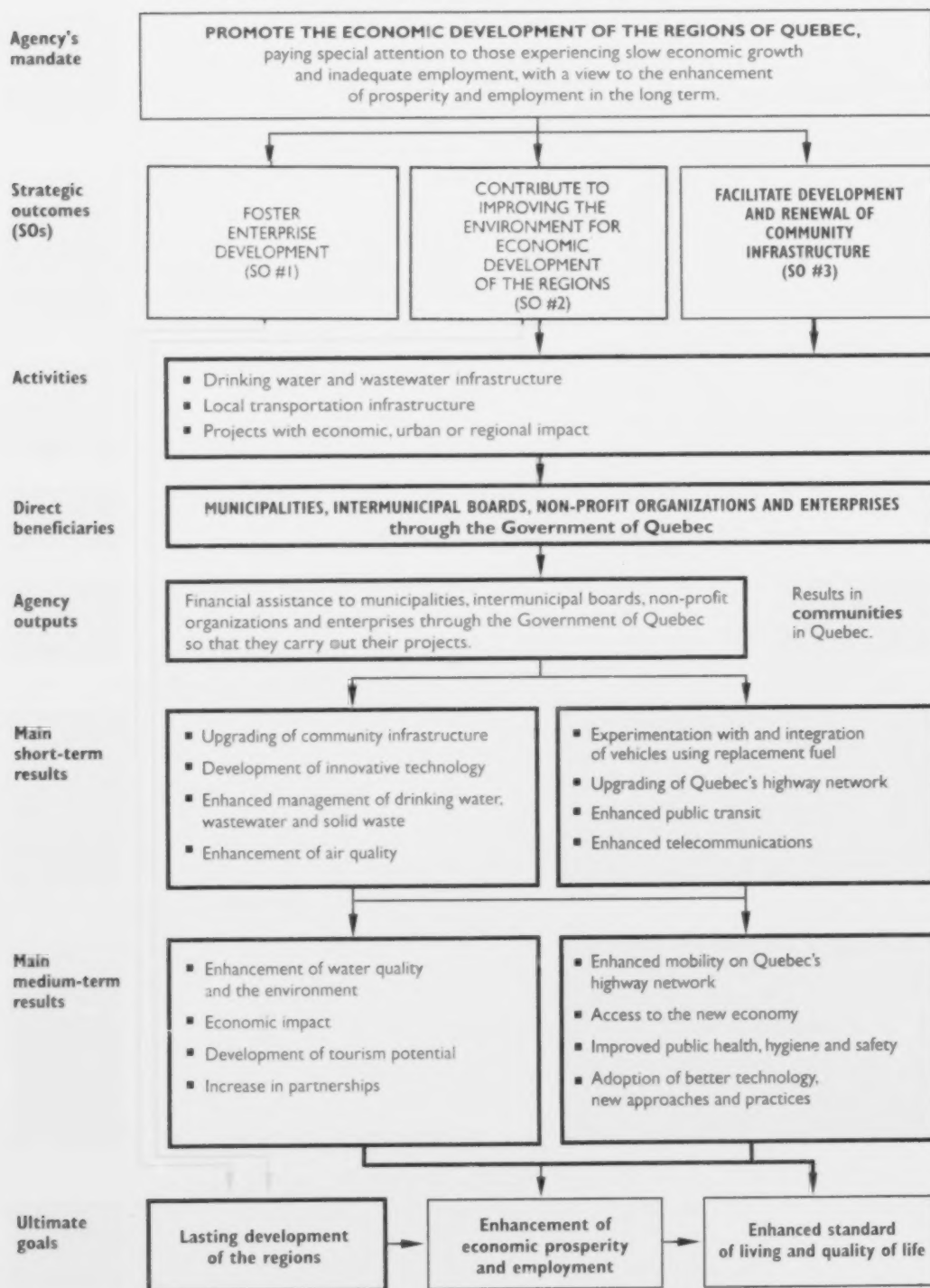
Since its establishment in 2002, the *Technocentre*, with little funding, has taken part in drawing up different strategies that can be used to lay the foundation for a wind industry in the region. Identification of success factors leading to the creation of an environment conducive to setting up such an industry in the region, but generating spinoffs for the whole of Quebec, were central to the efforts invested by the *Technocentre*. Its advocacy vis-à-vis the Government of Quebec allowed it to influence the content of the government order setting the framework for Hydro-Québec's calls for tenders concerning the installation of 1,000 megawatts of wind energy in the designated region (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine and Matane Regional County Municipality). This represents investment of some \$1.5 billion for a period running from 2006 to 2012.

Gathering and disseminating information vis-à-vis its members is part of the organization's rationale. The *Technocentre*'s activities are funded on an equal-share basis by the Agency and the Government of Quebec. The organization is currently working intensively on setting up an R&D center in the region, as this was identified as a necessary element for industrial development. In the context of trade globalization, knowledge is a fundamental factor in an industry's success and competitiveness.

We invite you to consult the *Technocentre éolien Gaspésie-Les Îles* Web site at <http://www.eolien.qc.ca/>.

2.5.3 Agency performance with respect to *Development and renewal of community infrastructure* (Infrastructure Canada Program)

LOGIC MODEL FOR STRATEGIC OUTCOME #3



The condition of infrastructure is closely linked to its users' quality of life. Quality infrastructure allows communities to attract and retain organizations and individuals that will secure their economic and social future. It also allows for more efficient, safer movement of people and goods.

In that spirit, the Government of Canada set up a new infrastructure support program in 2000 and signed an agreement with the Government of Quebec for its implementation (Canada-Quebec Infrastructure Agreement). The Agency was given the special mandate to manage this program in Quebec.

The Infrastructure Canada Program (ICP) is the sole program through which the Agency seeks to achieve its third strategic outcome, that of facilitating the development and renewal of community infrastructure.

The ICP aims to lead to the renovation, replacement or construction of infrastructure. Its purpose is thus to improve Quebecers' quality of life through investment that guarantees the quality of the environment, sustains long-term economic growth, upgrades community infrastructure and contributes to putting in place 21st century infrastructure through the adoption both of best technologies and practices and of new approaches. The program has three components, corresponding to the Agency's three intervention priorities:

- Component 1: Drinking water and wastewater infrastructure
- Component 2: Local transportation infrastructure
- Component 3: Projects with economic urban or regional impact.

To fulfil this special mandate, the Agency provides financial assistance under the program to municipalities, intermunicipal boards, non-profit organizations and enterprises through the Government of Quebec. Projects approved by the Agency also receive financial assistance from the Government of Quebec and the applicants concerned.

As illustrated in the logic model on the previous page, financial assistance provided under the program should contribute, in the short term, to upgrading community infrastructure and Quebec's highway network, developing new technology and enhancing management of drinking water, wastewater and solid waste. These different achievements should contribute, in the medium term, to improvement in water quality and the environment, development of minority language communities, consolidation of Canadian culture and heritage in Quebec and upgrading of public health, hygiene and safety. Ultimately, the ICP aims to contribute to enhancing the standard of living and quality of life of Canadians in Quebec.

Activities carried out to date under the ICP are summarized in the following table.

**SO #3: FACILITATE DEVELOPMENT AND RENEWAL
OF COMMUNITY INFRASTRUCTURE**

(Infrastructure Canada Program - Quebec Region)

Total planned funding for the initiative in Quebec (irrespective of funding source)	<i>\$1.5 billion</i>
Total planned federal funding for the initiative in Quebec ¹ (total cost, irrespective of funding source)	<i>\$515.5 million</i>
Number of projects approved from start of program to March 31, 2004	867
Component 1: Drinking water and wastewater infrastructure	399
Component 2: Local transportation infrastructure	351
Component 3: Projects with urban or regional economic impact	117
Federal contribution approved from start of program to March 31, 2004	<i>\$463 million</i>
Total federal expenditures from start of program to March 31, 2004 ²	<i>\$125.4 million</i>

Notes:

- 1 Including management expenses associated with the program.
- 2 Including management expenses disbursed for the program to date.

Projects approved from the start of the program to March 31, 2004 will generate the following benefits:

- 484,408 households have or will have access to a municipal water supply providing better quality drinking water
- 5,942 households will have access to an effective municipal wastewater collection and treatment system
- 260 communities will benefit from the establishment or upgrading of transportation infrastructure
- 79 communities will benefit from the establishment or upgrading of sports, recreational or cultural facilities
- 954 permanent jobs will be created directly by the projects.

The program evaluation reports that will be forthcoming over the next few years will provide more information on the results achieved through the funding of infrastructure projects. In this way, they will help gauge more accurately the attainment of planned results and associated commitments under the program.

Section 3

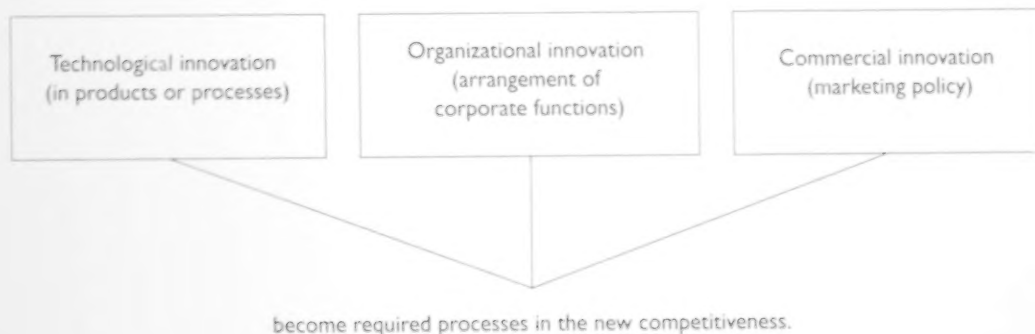
THE AGENCY'S PERFORMANCE WITH RESPECT TO ITS INTERVENTION PRIORITIES

This section presents the results observed with respect to the Agency's activities in regard to its two intervention priorities, namely, innovation and knowledge economy, and economic adjustment of regions experiencing difficulty adapting. These are not new interventions carried out in addition to those performed in the context of strategic outcomes or new information on results. Rather, they represent a different way of presenting the Agency's intervention and its results on the basis of either of its key intervention priorities.

3.1 Innovation and knowledge economy

The IDEA-SME and RSI programs have been contributing for close to a decade to enterprises' technological, commercial or organizational innovation projects and to the different projects aimed at stimulating innovation by the different economic development agents in the regions of Quebec.

An innovation is a change that leads to improvements



Source: *Management framework for IDEA-SME and RSI programming*, p. 17.

In June 2001, the Treasury Board of Canada Secretariat approved the transfer to the Agency, over a four-year period, of \$177.2 million from the balance of the Canada Jobs Fund (CJF). These additional funds are to enable the Agency to intensify its intervention in innovation and knowledge economy, with a special effort in the regions experiencing difficulty adjusting to the new economic context.

The Agency's intervention in innovation and knowledge economy target simultaneously two of its strategic outcomes, namely, *Enterprise development* and *Improvement of the environment for economic development of the regions*. Thus, with the assistance of its network of collaborators, the Agency:

- encourages enhancement of research
- supports the implementation of pre-startup and startup projects by technological enterprises
- fosters the adoption of advanced business practices, in e-business and other areas
- facilitates enterprises' access to technology transfer services and development and commercialization of new products
- supports an increase in R&D activities which lead to improvement in and marketing of products and processes.

The Agency has implemented a regional intervention strategy (RIS) in each region of Quebec. These strategies build among other things on innovation in a manner geared to the specific context of each region, notably supporting the development of niches of excellence. RISs are developed based on a process of consultation, joint action and mobilization of regional economic agents. By intervening in this way, the Agency helps the regions meet the challenges of *Canada's Innovation Strategy*, which sets among other things the formation of industrial clusters that are competitive on an international level and the reinforcement of communities' performance in terms of innovation.

Through its targeted intervention in this area, the Agency also aims to respond to one of the Government of Canada's main concerns with respect to innovation and SMEs, in close co-operation, region by region, with the network of technological advisors from the National Research Council Canada, in complementarity with its Industrial Research Assistance Program (IRAP).

The impact of the Agency's intervention to promote innovation is primarily felt by SMEs in cities located in the main metropolitan areas of Quebec and in urban centres located in outlying regions.

For their part, the Agency's initiatives targeting the development and economic enhancement of research help Quebec's main university cities in particular to entrench themselves more firmly in the knowledge economy in the network of large North American cities.

3.1.1 Main outputs in innovation and knowledge economy

In 2003-2004, the Agency approved 585 new contribution agreements in innovation and knowledge economy for total financial assistance of \$113.5 million. The following table provides further detail on Agency intervention in innovation and knowledge economy in 2003-2004 by strategic outcome.

INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY

New contribution agreements by strategic outcome		Number of new agreements	Financial assistance approved (in millions of \$)
SO #1	<i>Enterprise development</i>	512 (87.5%)	73.4 (65%)
SO #2	<i>Improvement of the environment for economic development of the regions of Quebec</i>	73 (12.5%)	40.1 (35%)
Total		585 (100%)	113.5 (100%)

The Agency intervenes further under *Enterprise development* with respect to innovation and the knowledge economy. In this regard, 87.5% of new contribution agreements were approved under that strategic outcome, as well as 65% of financial assistance. Close to two-thirds of new contribution agreements in innovation (n = 306) and more than half the financial assistance approved (\$177.6 million) is aimed at fostering enterprises' productivity as well as commercialization of innovation.

The average amount of financial assistance approved with respect to the second strategic outcome is higher than for the first. The average contribution provided with respect to the first strategic outcome is more than \$143,000, whereas for the second strategic outcome it is more than \$549,000. This difference may be explained by the scope and scale of the projects funded with respect to the second strategic outcome. In fact, the Agency notably provides financial assistance to research centres in high technology fields so that the product of their research can be disseminated to Quebec enterprises in the different regions of the province and these enterprises can grasp business opportunities. For instance, in 2003-2004, the Agency funded the National Optics Institute in Québec City, an organization which conducts applied research in the optics-photonics field with a view to the transfer of business applications to enterprises. The Agency also reached a contribution agreement with the *Université du Québec en Outaouais* for establishment of the NRC's Language Technologies Research Centre.

The total amount of financial assistance provided for innovation projects rose by 3.7% (\$109.4 million in 2002-2003; \$113.5 million in 2003-2004). The number of innovation projects also rose, up 47 % in 2003-2004 over 2002-2003 (397 projects in 2002-2003; 585 projects in 2003-2004). Many of these new projects consist in productivity enhancement diagnoses.

The following graph presents the relative share of financial assistance approved over the past five fiscal years for new contribution agreements in the innovation and knowledge economy field under the IDEA-SME (including CATIP program innovation projects) and RSI program, the latter including \$3 million in 2003-2004 transferred to the NRC for the IRAP.

Financial assistance provided for innovation and knowledge economy projects as a percentage of total financial assistance approved under the IDEA-SME and RSI programs, including funds transferred to the NRC



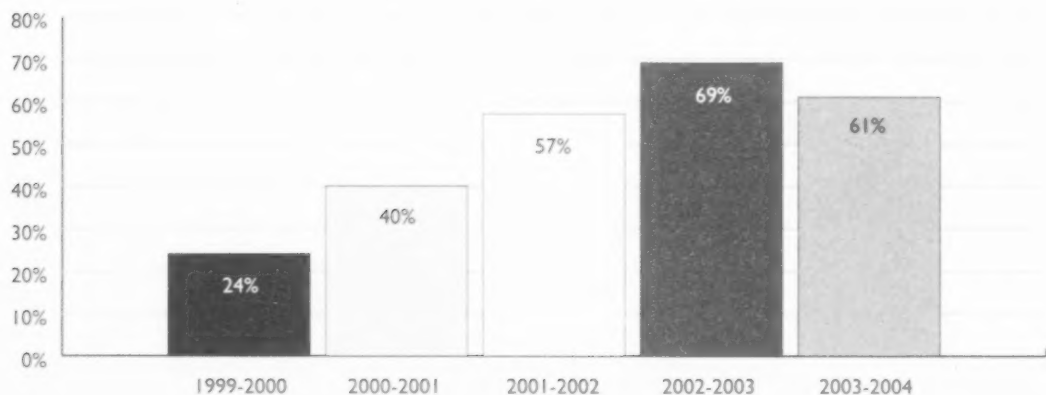
Over the past five years, the relative share of financial assistance provided by the Agency for innovation projects rose substantially, climbing from 24% of total financial assistance in 1999-2000 to 40% in 2000-2001, 57% in 2001-2002 and 69% in 2002-2003, before flagging slightly to 61% in 2003-2004. The trend observed over the past five years shows that the Agency has significantly intensified its intervention with respect to innovation, which is one of its intervention priorities.

3.1.2 Main results in innovation and knowledge economy

The total value of the 872 projects in progress in 2003-2004 in innovation and knowledge economy reached \$1.2 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year amounted to \$86.7 million, while total expenditures incurred as of March 31, 2004 for projects in progress stood at \$166.2 million.

The following graph presents the relative share of financial assistance approved over the past five fiscal years for new contribution agreements in the innovation and knowledge economy field under the IDEA-SME (including CATIP program innovation projects) and RSI program, the latter including \$3 million in 2003-2004 transferred to the NRC for the IRAP.

Financial assistance provided for innovation and knowledge economy projects as a percentage of total financial assistance approved under the IDEA-SME and RSI programs, including funds transferred to the NRC



Over the past five years, the relative share of financial assistance provided by the Agency for innovation projects rose substantially, climbing from 24% of total financial assistance in 1999-2000 to 40% in 2000-2001, 57% in 2001-2002 and 69% in 2002-2003, before flagging slightly to 61% in 2003-2004. The trend observed over the past five years shows that the Agency has significantly intensified its intervention with respect to innovation, which is one of its intervention priorities.

3.1.2 Main results in innovation and knowledge economy

The total value of the 872 projects in progress in 2003-2004 in innovation and knowledge economy reached \$1.2 billion, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year amounted to \$86.7 million, while total expenditures incurred as of March 31, 2004 for projects in progress stood at \$166.2 million.

A- Results observed in innovation and knowledge economy with respect to the first strategic outcome.

INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY ENTERPRISE DEVELOPMENT	
Main results observed as of March 31, 2004	
Number of projects in progress in 2003-2004	740
Indicator of promotion of innovation and the knowledge economy	
■ Total value of projects in progress in 2003-2004 (total cost, irrespective of funding source)	\$629.2 million
Agency's financial commitment	
■ Total value of financial assistance approved	\$155.5 million
Expenditures made to generate the results shown in this table	
■ Actual expenditures in 2003-2004 with respect to projects in progress	\$54.8 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$101.1 million

Business service agencies	Enterprises
Number of projects in progress	612
Indicators of the impact of services delivered to enterprises by agencies	
■ Enterprises in pre-startup (305), startup (35) or expansion (24)	364
■ Enterprises having developed new products, processes or equipment	311
■ Enterprises having carried out a diagnosis or action plan in innovation	842
■ Enterprises having adopted new business practices	759
■ Enterprises having commercialized a new or improved product	26
■ Jobs created (534), jobs transformed (36) and jobs maintained (198)	768
Expenditures made to generate the results shown in this table	
■ Actual expenditures in 2003-2004 with respect to projects in progress	\$18.7 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$41.9 million

Indicators of main results in innovation as stated by respondent enterprises (n = 207)	
■ Percentage of SMEs having reduced their production costs	32%
■ Percentage of SMEs having commercialized new products or services	22%
■ Percentage of SMEs having improved their business processes	20%
■ Jobs created (965), jobs transformed (1,160) and jobs maintained (1,903)	4,028
Expenditures made to generate the results shown in this table	
■ Actual expenditures in 2003-2004 with respect to projects in progress	\$36.1 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$59.2 million

Business service agencies

In 2003-2004, 128 projects of business service agencies were in the process of implementation. Actual expenditures under these projects more than \$18 million, while total expenditures incurred with respect to the results presented in the table on the previous page were \$41.9 million.

Agency-funded business service agencies contributed to the pre-startup, startup and expansion of 364 enterprises. They also contributed to the adoption, by 759 enterprises, of advanced business practices, and the completion by 842 enterprises of diagnoses or action plans with respect to innovation. In addition, business service agencies led to the creation and maintenance of more than 732 jobs within the enterprises served. The following boxes present case studies of agencies offering innovation services to enterprises in different regions of Quebec.

In 2002, in the wake of studies demonstrating the technological gap posted by Saguenay—Lac-Saint-Jean enterprises in innovation, and building on the support of all its partners, the *Centre de haute technologie* revised its mandate to bring it more closely in line with the region's strategic focus.

The *Centre de haute technologie de Jonquière* thus became the *Centre de haute technologie Saguenay—Lac-Saint-Jean* (CHT), an organization which now intends to devote itself fully to innovation to support the region's SMEs. The region's CHT thus became a linchpin for transforming the Saguenay—Lac-Saint-Jean into an innovative region.

Since 2002, the numerous activities organized by the *Centre de haute technologie* (more than 900 participants) have contributed to modernization and technology transfer within the region's enterprises. The poll conducted on ten or so SMEs as part of this case study confirms that the CHT is attaining its objectives, which are to promote R&D within enterprises, enrich entrepreneurs' technological information, increase the use of leading-edge technology and raise the level of innovation by SMEs in the region.

Source: Johnson & Roy. *Case study*, le Centre de haute technologie Saguenay—Lac-Saint-Jean, April 13, 2004

Stemming from a regional awareness of the importance of integrating biotechnology in the region's key industries and from a regional process of strategic reflection led by Canada Economic Development's Montérégie business office in 1996, BIOAGRAL was established in 1997. This new organization's mission was to foster and promote technology development and commercialization of products and services from Quebec agrifood bio-industries. Its mandate to support development of the regional innovation system included the following objectives:

- create a business climate conducive to harmonious development of the agrifood bio-industry in Quebec
- promote the application of biotechnology in the conventional agrifood industry
- foster synergy among the various stakeholders in the agrifood bio-industry.

First, BIOAGRAL's action generated a substantial number of visible, tangible achievements. Among these are the following activities:

- organization, establishment and organizing partner of the international Bio-Agro Contact conference-shows from 1998 to 2000, the Agribionet network, the *Rendez-vous de l'industrie des biotechnologies agroalimentaires* (RIBA) and InnoVeT 2004
- seminars on startup of bio-agrifood enterprises.

Second, BIOAGRAL's diffuse or intangible achievements. Often fundamental despite their intangible nature, these achievements are characteristic of the difficult, ambiguous role that has to be played by organizations involved in mobilization and growth-generation in order to energize stakeholders from a region or industry in favour of innovation. While it is difficult to establish accurately the direct and indirect impact of its intervention, an *ex post facto* objective observation of the evolution of the regional innovation system since 1997 in the Montérégie provides evidence that the organization has had a certain ripple effect on:

- stakeholders' awareness of the need to acquire the means and infrastructure required to generate knowledge on the one hand, and to have it disseminated to enterprises on the other hand
- implementation of many projects concerning physical infrastructure for research and technology transfer precisely with a view to supporting regional and sectoral innovation activities in agrifood biotechnology.

A restructuring of the organization was initiated at the Agency's request in February 2003 with a view to enhancing BIOAGRAL's complementarity with *BioQuébec*, whose mandate concerns the biotechnology sector as a whole, and for which the Agency is also a funding provider. This restructuring aims for a renewal of BIOAGRAL's mandate, objectives and services in order to respond more closely to the needs and priorities dictated by its member enterprises.

Source: E&B Data. *A strategic role essential to innovation in Quebec's bio-agrifood sector, Case study*, March 25, 2004

Enterprises

The Agency spent \$36.1 million on innovation in the context of 612 corporate projects in the process of implementation in 2003-2004. Total expenditures incurred through these projects stood at \$59.2 million.

Among enterprises responding to the yearly survey whose projects were in innovation, 32% stated that the main result obtained following completion of their project was a reduction in their production costs. A further 22% of these enterprises said the main result obtained was to have commercialized new products or services, and 20% indicated that the project had contributed to enhancing their business processes.

In 2003-2004, in response to a requirement from the Treasury Board of Canada Secretariat, the Agency conducted an assessment of its intervention in innovation and the knowledge economy over a period from 1998 to 2003. The following box presents the main results observed vis-à-vis enterprises through this assessment.

EVALUATION OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT'S INTERVENTION IN INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY FROM 1998 TO 2003

Main medium-term results vis-à-vis enterprises

Enterprise development is one of the two strategic outcomes of the Agency's core mandate. In the context of the evaluation, a survey conducted on enterprises having received a financial contribution from the Agency during the period 1998-2003 shows that overall the Agency's intervention has had many positive results for enterprises, notably in terms of enhanced competitiveness, profitability and commercialization. The impact measured since the transfer of the balance of the Canada Job Fund—a shorter reference period, 2002-2003—more especially concerns lower operating costs and reduced

environmental impact. There are differences between the two periods. This may notably be attributable to the fact that a large number of productivity-related projects were carried out during 2002-2003 whose short-term objectives were more related to bringing down operating costs and to a reduction in projects to commercialize innovation. The following table presents the results of the survey for the two periods concerned, the period preceding the award of additional funding to promote innovation and the knowledge economy (1998-2002), and the period since the granting of CJF credits (2002-2003).

Medium-term results – Respondents' perception	1998-2002 (Percentage)	2002-2003 (Percentage)
■ Enterprise's position enhanced vis-à-vis its competition	75	79
■ Faster commercialization of the product or service	63	57
■ Increased sales outside Canada	55	45 ¹
■ Increased sales outside Quebec	41	44
■ Increased profitability	51	59
■ Lower operating costs	16	42 ¹
■ Reduced environmental impact	9	19 ¹
Projects completed (N)	183	169

Source: Réseau Circum. *Survey on enterprises*, March 2004.

Note:

1 Statistically significant difference to a level of confidence of 95% or more.

Moreover, three quarters (75%) of the enterprises stated that they had increased their domestic and export sales. For those enterprises, this represents an average of some \$700,000 in additional sales made during the 12 months preceding the survey. It is important to mention that 57% of these enterprises were not exporting prior to completion of the Agency-supported project.

These new exporting enterprises are most promising in terms of their potential impact on job creation in the medium term.

The Agency's intervention in innovation and knowledge economy does not necessarily lead to job creation, at least in the short term. In fact, some of the Agency's interventions in productivity improvement

Continued from previous page

projects, for instance, contribute more to maintaining or transforming jobs than to creating new jobs. Thus, 67% of enterprises stated that the financial assistance from the Agency helped maintain existing jobs, that is, jobs that would have been abolished without this financial assistance. This represents 1,785 jobs maintained, more than half (55%) of them for projects accepted between April 2002 and June 2003.

In the case of job creation, 61% of enterprises state that the financial assistance from the Agency contributed to the direct creation of new jobs, that is, additional jobs that did not previously exist. Thus, 1,405 jobs were created, more than one third (35%) of them during 2002-2003.

Some of the Agency's interventions also had an impact on the nature of existing jobs. Thus, 28% of enterprises stated that Agency assistance contributed to the transformation of existing jobs, that is, jobs whose tasks were modified. Some 520 jobs were transformed, more than two thirds (68%) of them for 2002-2003.

Overall, without financial support from the Agency, more than half (55%) of the projects would not have been completed during the period. Among projects which could have been carried out, it is observed that the Agency's financial contribution nevertheless had acceleration and increased effects on the projects. The following table presents more information on the incentive character of the Agency's financial assistance with respect to innovation projects.

Incentive character of financial assistance – Respondents' perception

Total
(Percentage)

■ Would not have been carried out without financial assistance from the Agency (completion effect)	55
■ The project could have been carried out, but...	
▪ would have been launched considerably later (acceleration effect)	47
▪ would have been carried out over a longer period (acceleration effect)	43
▪ would have been carried out on a smaller scale (increased-scale effect)	27
▪ would not have received support from other financial partners	6

Source: Réseau Circum. *Survey on enterprises*, March 2004; N = 404

Note:

1 More than one answer possible to this question.

B- Results observed in innovation and knowledge economy with respect to the second strategic outcome

INNOVATION AND KNOWLEDGE ECONOMY IMPROVEMENT OF THE ENVIRONMENT FOR ECONOMIC DEVELOPMENT Main results observed as of March 31, 2004	
Number of projects in progress in 2003-2004	132
Indicator of promotion of innovation and knowledge economy	
■ Total value of projects in progress in 2003-2004 (total cost, irrespective of funding source)	\$591.5 million
Financial commitment from the Agency	
■ Total value of financial assistance approved	\$137.2 million
Expenditures made to generate the results shown in this table	
■ Actual expenditures in 2003-2004 with regard to projects in progress	\$31.9 million
■ Total expenditures incurred for projects in progress (including spending from previous years)	\$65.1 million

The total value of the 132 projects in progress in 2003-2004 with respect to *Improvement of the environment for economic development of the regions* was close to \$600 million, including investment from other funding providers. The Agency's actual expenditures this fiscal year amounted to \$31.9 million. As to total expenditures incurred as of March 31, 2004 to achieve the results presented in this report associated with projects in progress in 2003-2004, the Agency spent more than \$65.1 million.

The regional innovation system is not the product of a deliberate strategy on the part of economic agents. Rather, it stems from the slow adjustment of enterprises and institutions to the new economic and social realities. Over time, the various system components were added and their relationships defined.

Source: Luc Desautniers, Khalid El-Mellahi. *Case study, Bas-Saint-Laurent Region*, April 2004

In some regions of Quebec, the Agency intervenes to consolidate or facilitate the implementation of the regional innovation system. A regional innovation system has four dimensions:

- development of knowledge carried out by research organizations for scientific production and applied research
- development of competencies carried out by post-secondary educational institutions and competency development organizations
- liaison and transfer implemented by organizations involved in disseminating knowledge with an essential role of facilitation of the local milieu
- financing by organizations giving access to venture capital.

The following two case studies show the role played by the Agency in setting up regional innovation systems, along with the results attained.

The Saguenay—Lac-Saint-Jean region initiated some 20 years ago a process whereby the region progressively acquired research and technology transfer centres as well as business service agencies that were catalysts for innovation. These elements today form the regional innovation system built around a central core comprising the research and training activities of the *Université du Québec à Chicoutimi*.

The range of intervention by Canada Economic Development's Saguenay—Lac-Saint-Jean business office over the past ten years has enabled it to act and invest in all stages of the continuum of innovation, from strategic planning to the attribution of financial assistance to enterprises. Thus, the Agency's business office has intervened over the past few years:

- with respect to strategic planning activities
- by investing regularly, substantially and lastingly where the market is absent or hesitant to invest (lack of market or excessively high risk) and in partnership/conjunction with the other public players to support strategic investment
- in research infrastructure
- in transfer, linkage and exchange activities
- in enterprises for projects aimed at commercialization or integration of new technology or processes stemming from innovation activities.

All the stakeholders questioned also consider that the Agency business office's intervention with regard to the regional innovation system have generally proven to be powerful levers, in both strategic and financial terms.

While the Saguenay—Lac-Saint-Jean regional innovation system has a few years of development ahead before it reaches its full cruising speed, many stakeholders have observed over the past five years an acceleration in the growth of activities surrounding it, as well as growing interest from enterprises in activities specific to innovation.

Source: E&B Data. *The regional innovation system, Saguenay—Lac-Saint-Jean Region, Case study*, June 7, 2004.

In the Bas-Saint-Laurent, the transition to the knowledge economy coincides with a profound social and economic transformation: demographic decline, exhaustion of natural resources, mechanization of resource-harvesting operations, downward pressure on raw material prices, enterprises' outdated technology, etc.

For the region, the challenge is a major one. It lies in the capability of enterprises and community economic levers to ensure a rapid transition to a knowledge-based, diversified economy capable of enhancing the region's natural, human and technological resources.

But the Bas-Saint-Laurent is favoured by its geographical location, which has enabled it to build on the development of the marine sector. Around this comparative advantage, the region has successfully built the largest science and technology cluster outside Montreal and Québec City, bringing together more than 600 researchers and technicians who contribute to its worldwide reputation.

The intervention in innovation by Canada Economic Development's Bas-Saint-Laurent business office has played a decisive role in guiding regional enterprises in their technological development and fostering the establishment of infrastructure associated with the knowledge economy. More specifically, the Agency's Bas-Saint-Laurent business office has fostered the construction, expansion or modernization of the means of production of enterprises and organizations deemed strategic for the development of the region. Moreover, the Bas-Saint-Laurent business office maintains numerous strategic partnerships with departments, institutions and innovation support organizations.

Nevertheless, while the Bas-Saint-Laurent is currently living through an interesting period in its development, the innovation system it has built remains fragile. Most organizations facilitating this system are young and surviving on public funds. This is also the case with a large number of technological startups which have not yet entered their commercialization phase. The next few years will be crucial for these organizations and SMEs to establish a lasting presence.

Source: Luc Desaulniers, Khalid El-Mellahi. *Case study, Bas-Saint-Laurent Region*, April 2004

Case studies on regional innovation systems have enabled the Agency to observe that they need at least two elements to exist. First, a number of components necessary for the system have already to be present in the region. It seems that these components are set up gradually—first a university, then a research centre, and so on. Not only do these essential components for such a system have to exist, they also have to interact for the system to be dynamic. Finally, these systems have to be open to the outside world so as to remain at the leading edge of knowledge and technology.

Projects of managers of assets with community spinoffs, such as those targeting the establishment and operation of research centres or laboratories, take part in setting up the components necessary for regional innovation systems to run smoothly. The following two case studies show the results achieved in the context of projects of managers of assets with community spinoffs supported by the Agency.

An autonomous non-profit corporation, Maritime Innovation places R&D, technological watch, technical assistance and documentation services at the disposal of industry. These services are offered in several areas of expertise, including navigation, marine mechanics, shipbuilding, professional diving and underwater work.

The establishment of Maritime Innovation arose largely from the involvement and dynamism of the different players in the Bas-Saint-Laurent. Many of them played essential roles in implementing the project. Notable in this regard were the will and involvement of staff of the *Institut maritime du Québec*, and the support and backing of financial partners, in particular Canada Economic Development's Bas-Saint-Laurent business office.

In all, the Agency's Bas-Saint-Laurent business office provided close to \$1 million to Maritime Innovation. Aside from its financial contribution, it also offered significant specialized guidance to Maritime Innovation that took the tangible form of constant support, in every phase of project implementation.

Building on a partnership and networking approach, Maritime Innovation has succeeded in less than three years in carving itself out a prime position in the world of applied research. To date, its employees have worked on 100 or so projects. In addition, Maritime Innovation has provided training services and participated in numerous activities to disseminate knowledge (publications, conferences), thus contributing to the enrichment of marine sector expertise and, more generally, to the knowledge economy.

While it was established relatively recently, it is already acknowledged as having made a significant contribution to energizing the marine sector in Bas-Saint-Laurent. Among Maritime Innovation's main clients are more than 30 organizations in the public, parapublic and private sectors. Testimony gathered for this case study is unanimous: the establishment of Maritime Innovation was timely and fulfilled a significant need in the applied research arena.

Source: ÉVALUATION. *The case of Maritime Innovation*, March 2004

A product of the Canadian Aluminum Industry Technological Roadmap, announced officially in October 2000 and in operation since 2002 on the campus of the *Université du Québec à Chicoutimi*, the Aluminum Technology Centre was set up by the NRC with the mandate to bring to the aluminum industry the expertise and technical support required to develop value-added aluminum-based products. The Aluminum Technology Centre's strategic objectives include:

- helping enterprises to manage, adopt and develop new manufacturing technologies in the aluminum sector
- establishing links to facilitate dissemination of scientific and technical information and commercialization of technology in that sector.

Canada Economic Development's Saguenay—Lac-Saint-Jean business office team played a fundamental role from the gestation of the idea to the concrete deployment of the Aluminum Technology Centre on-site.

Less than two years after the Aluminum Technology Centre began operating, its achievements may be observed to have already elicited the interest of aluminum sector manufacturing enterprises both in Saguenay—Lac-Saint-Jean and provincially and nationally. With respect to the R&D activities carried out in partnership with industry and particularly with SMEs in the region, the Aluminum Technology Centre already has three formal co-operation agreements, two of them with three Saguenay—Lac-Saint-Jean region enterprises in the field of secondary and tertiary aluminum processing.

Source: E&B Data. *Aluminum Technology Centre, Case study*, May 28, 2004

3.2 Agency intervention targeting economic adjustment of regions in difficulty

The economy of the regions far from large cities (Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay—Lac-Saint-Jean, Côte-Nord and Nord-du-Québec) is based primarily on the harnessing of natural resources: forestry and wood products, mines and aluminum smelters, fishing and processing of fish products, generation and transmission of electricity, and so on. Many communities depend on a single main employer or a dominant industry. These regions have to contend with a shrinking population (-4% from 1996 to 2001) as a result of the low birth rate, the exodus of young people and the decline in resource sector employment, the consequence notably of productivity gains, technological progress, fiercer international competition and declining resources. These remote regions experience difficulty adjusting to the new globalized economy that is increasingly knowledge-oriented, and they all

post higher unemployment rates and lower income levels than the Quebec average. They are faced with major challenges of economic diversification owing to their distance from markets, variable access to major transportation and communication networks, and the difficulty of hiring an educated labour force.

One of the main challenges of the remote regions is to develop activities with greater added value, particularly in the natural resource sectors, building on their university and research centres, which are their gateway to the knowledge economy. In the Saguenay metropolitan area and the major centres of Rimouski and Rouyn-Noranda, for instance, the specialized expertise of such centres, notably in aluminum processing, boreal forest, marine sciences or mining, enables them to invest their knowledge in niches of excellence that will generate development.

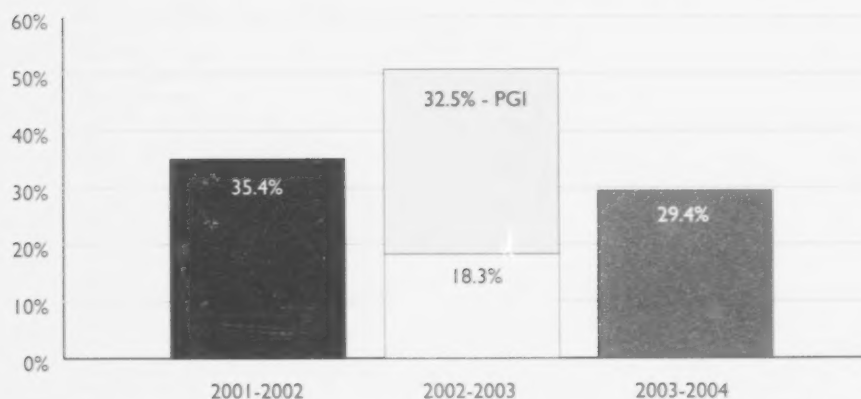
The Agency pays special attention to regions and communities struggling with adjustment difficulties. These regions benefit much less than others from the fruit of the 21st-Century economy. They post the highest jobless rates in Quebec and, in some communities, among the highest unemployment rates in Canada. A number of them are shaken by crises (plant closings, rarer natural resources) which jeopardize their economic viability. The Agency's rationale and mandate point to the need for it to pay special attention to these regions where job opportunities are inadequate.

With respect to the *Enterprise development and Improvement of the environment for economic development of the regions* strategic outcomes, this priority affects each activity associated with the Agency's core mandate, including the field of innovation and the knowledge economy. This priority also translates into the application of three special initiatives: the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy, the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities (an initiative under the RSI program) and the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative. These initiatives target the revitalization and diversification of the economy of these communities, which are experiencing major adjustment difficulties, by building in particular on the promotion of local entrepreneurship and job creation.

3.2.1 Main Agency outputs with respect to economic adjustment of regions in difficulty

In 2001-2002, 35.4% of the financial assistance approved was allocated for intervention in those regions, compared with 50.8% in 2002-2003 and 29.4% in 2003-2004, including financial assistance approved in 2003-2004 under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative. The substantial increase in 2002-2003 is attributable to the contribution (\$80 million) for completion of the *Papiers Gaspésia inc* project. Excluding this exceptional case, the proportion of Agency interventions in regions experiencing adjustment difficulties stood at 18.3% in 2002-2003, for total financial assistance approved of \$45.1 million. In 2003-2004, the Agency invested \$65.6 million, or 29.4% of its total financial assistance, in these regions, which are home to 11.8% of the Quebec population. The following graph presents the Agency's intervention in regions far from large cities over the past three fiscal years, isolating the participation in the *Papiers Gaspésia inc* project in 2002-2003 (32.5%).

Financial assistance approved in regions experiencing adjustment difficulties over the past three fiscal years

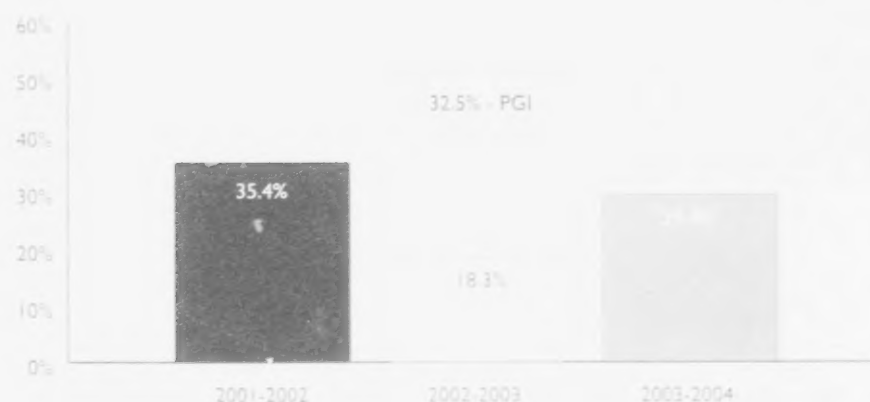


Over the past three years, the relative share of financial assistance provided in these regions was greater than their relative demographic weight within Quebec. This observation confirms the special attention paid by the Agency to the economic adjustment of regions in difficulty. The graph on the following page presents this observation in terms of financial assistance approved in those regions and in terms of demographic weight. For purposes of analysis, the major *Papiers Gaspésia inc* project was excluded in 2002-2003 and the total amount of financial assistance approved under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative was added.

3.2.1 Main Agency outputs with respect to economic adjustment of regions in difficulty

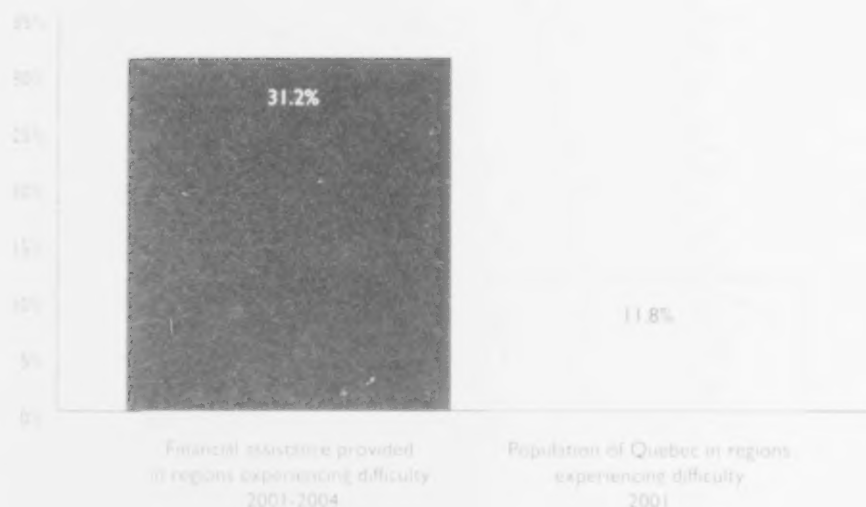
In 2001-2002, 35.4% of the financial assistance approved was allocated for intervention in those regions, compared with 50.8% in 2002-2003 and 29.4% in 2003-2004, including financial assistance approved in 2003-2004 under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative. The substantial increase in 2002-2003 is attributable to the contribution (\$80 million) for completion of the *Papiers Gaspésiens* project. Excluding this exceptional case, the proportion of Agency interventions in regions experiencing adjustment difficulties stood at 18.3% in 2002-2003, for total financial assistance approved of \$45.1 million. In 2003-2004, the Agency invested \$65.6 million, or 29.4% of its total financial assistance, in these regions, which are home to 11.8% of the Québec population. The following graph presents the Agency's intervention in regions far from large cities over the past three fiscal years, isolating the participation in the *Papiers Gaspésiens* project in 2002-2003 (32.5%).

Financial assistance approved in regions experiencing adjustment difficulties over the past three fiscal years



Over the past three years, the relative share of financial assistance provided in these regions was greater than their relative demographic weight within Québec. This observation confirms the special attention paid by the Agency to the economic adjustment of regions in difficulty. The graph on the following page presents this observation in terms of financial assistance approved in those regions and in terms of demographic weight. For purposes of analysis, the major *Papiers Gaspésiens* project was excluded in 2002-2003 and the total amount of financial assistance approved under the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative was added.

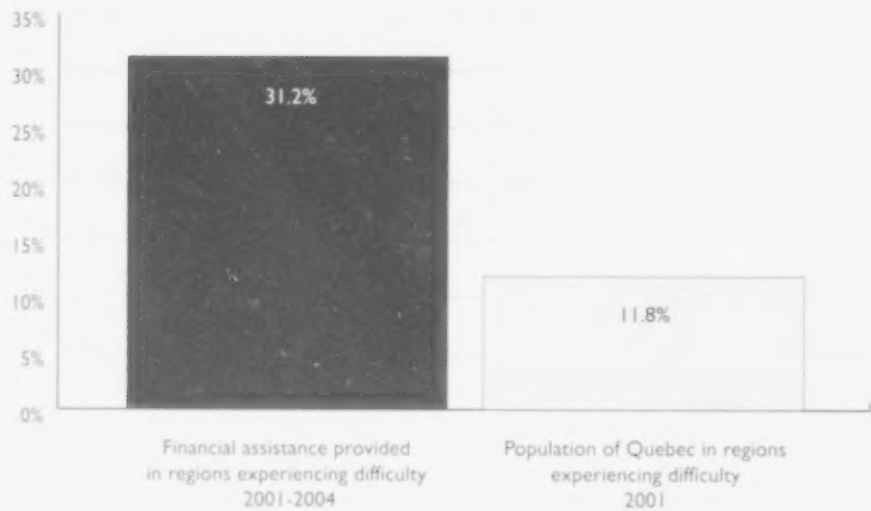
Relative share of financial assistance provided in regions experiencing adjustment difficulties from 2001 to 2004 by their demographic weight in Quebec



The Agency, which administers the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative on behalf of Industry Canada, signed 185 new contribution agreements for total financial assistance of more than \$21.5 million. Many of these projects (68.6%), approved in the six regions experiencing economic adjustment difficulties, represent investment of more than \$15 million. These amounts, added to the \$50.4 million invested by the Agency under its programming associated with its core mandate, will contribute, in the short and medium term, to:

- increased use of new technology
- diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber
- enhanced viability and autonomy for the communities
- development of community action plans
- development of local leadership with regard to development.

Relative share of financial assistance provided in regions experiencing adjustment difficulties from 2001 to 2004 by their demographic weight in Quebec



The Agency, which administers the Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative on behalf of Industry Canada, signed 185 new contribution agreements for total financial assistance of more than \$21.3 million. Many of these projects (68.6%), approved in the six regions experiencing economic adjustment difficulties, represent investment of more than \$15 million. These amounts, added to the \$50.4 million invested by the Agency under its programming associated with its core mandate, will contribute, in the short and medium term, to:

- increased use of new technology
- diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber
- enhanced viability and autonomy for the communities
- development of community action plans
- development of local leadership with regard to development.

Section 4

GOVERNMENT-WIDE INITIATIVES

In order to fulfil its mandate more effectively and, above all, to offer its programs and services to development agents in an effective manner, the Agency incorporates into its day-to-day management several government-wide initiatives. These are notably part of the Government of Canada's management framework: *Results for Canadians*.

4.1 Modern Comptrollership

The Government of Canada's Modern Comptrollership initiative was implemented at Canada Economic Development under the title of *Modernization of Management Practices*.

The Agency formally committed to implementation of this modernization initiative in March 2002. This commitment then translated into the setting up of a modernization office, with dedicated resources, to ensure that every effort required is made to modernize management practices within the Agency.

During 2003-2004, the Agency developed an action plan for implementing the main recommendations of the assessment of its situation with regard to modern management practices. This action plan highlighted four management practices which the Agency identified as action priorities and a starting point for modernization of its management practices as well as opportunities for continuous improvement which are considered and worked on in the Agency's day-to-day activities.

The goal of this action plan is:

- modernization of the organization's planning process
- integration of risk into the processes governing management of contributions
- integrated financial and operational information combined with management tools for using that information
- more pro-active human resources management based on a Values and Ethics Code espoused by all employees.

The committees set up to implement each of the priorities began work during the second half of 2003-2004, and their work evolved at different speeds. The table on the following page presents, for each priority, the results of the work carried out during 2003-2004.

Modernization of the planning process ■ In conjunction with the responsibility centres, the review of the Agency's strategic and operational planning process was initiated. ■ By reinforcing the links among the directorates concerned, the integration of planning and performance evaluation activities has evolved considerably, leading among other things to an improvement in the Report on Plans and Priorities and the Performance Report. ■ The links between the priorities set out in its RPP and project selection have been tightened. ■ A mechanism for sharing and harmonizing business plans was set up to derive common priorities and areas of synergy, mutual assistance and complementarity.	Risk management and streamlining of processes ■ The risks inherent in managing applications for financial assistance were identified and defined. ■ Risk assessment grids have been developed, along with flowcharts incorporating the changes required by risk management. ■ A proposal, modifying: ■ the processes associated with the different stages in evaluation of applications for assistance ■ the management and follow-up of the resulting contribution agreements was presented to and discussed with representatives of the Agency's different sectors. ■ An action plan for implementation has been initiated.
Management of information and management tools ■ An information management framework, definition of the function, vision and planned results, a breakdown of contributions and responsibilities and the beginnings of a realistic action plan have been developed by a committee of directors general. ■ A project respecting the principles of information management was developed. This will make it possible to review and optimize the information flow in decision-making processes associated with service delivery using the results-based management approach. ■ The evolution of such technology as electronic document management, data storage and the Intranet will be influenced by the application of information management principles.	Human resources management ■ A human resources management framework was developed to foster integration of the Agency's human resources management with its management practices and processes and its organizational plans and priorities. ■ During 2003-2004, work was carried out on: continuation of the classification modernization initiative, development of a learning strategy, competency management, implementation of a series of initiatives following up on the main findings of the 2002 survey of federal public servants, drawing up of an official languages accountability framework and raising of staff awareness of the Values and Ethics Code for the Public Service.

In addition to the achievements presented in the table above, work was initiated on clarifying the roles and responsibilities of each sector in response to one of the opportunities for continuous improvement identified in the action plan.

Continued implementation of this action plan will enable the Agency, over the next few years, to modernize its management processes and practices in line with Government of Canada policy.

4.2 Service Improvement Initiative and customer satisfaction

The quality of services is a constant concern of staff. Since 1997, the Agency has produced tangible evidence of its commitment to target excellence and deliver quality service to its clientele by applying the requirements of the ISO 9002 standard to delivery of its main programs' services. In 2002-2003, the Agency successfully performed the transition to the ISO 9001: 2000 standard, and still maintains its certification in this international quality management standard.

As in past years, the Agency measures its clients' satisfaction by means of two complementary tools. First, the Agency sends the client an evaluation questionnaire after the service. But the annual telephone survey conducted by an outside firm remains the main information-gathering tool, as it makes it possible to reach the largest number of respondents. The survey questionnaire was developed from the common measurement tool used within the Government of Canada.

In the context of the service improvement initiative, the Agency's goal is to maintain the high levels of satisfaction it has received for several years, while continuing its efforts to improve certain facets of service.

Satisfaction levels of enterprise and organization clientele receiving financial assistance from the Agency in 2003-2004.

Key indicators	Satisfaction level ¹		
	2001-2002	2002-2003	2003-2004
■ Access to services	87.7%	90.9%	91.4%
■ Ability to meet clients' needs	87.3%	85.3%	88.6%
■ Fairness and impartiality of services	N/A ²	91.4%	92.5%
■ Financial application assistance response time	86.0%	75.5%	78.2%
■ Claim response time	82.0%	81.0%	84.6%
■ Clarity of administrative documents received	88.2%	85.2%	86.5%
■ Courtesy of staff	97.3%	97.6%	98.4%
■ Competence of staff	91.2%	93.0%	93.9%
■ Guidance through procedure	90.5%	89.9%	89.1%
Quality of service in general	92.0%	93.0%	94.5%

Notes:

1 Percentage of clients stating that they are very satisfied or satisfied with services received.

2 N/A = not available

The table above shows a slight increase in satisfaction levels in 2003-2004 with regard to all aspects of service. Satisfaction with respect to financial assistance application response time rose by 3.6%, after falling in 2002-2003. Indeed, this aspect was the subject of special attention over the past year.

The Agency also measures the satisfaction of enterprises and organizations whose application for financial assistance was denied. While the satisfaction level of these clients is lower than that of clients who did receive assistance, the fact remains that these respondents still wish to do business with the Agency. Thus, 65.2% of these clients plan to make a financial assistance application to the Agency over the coming year.

Since the Agency wishes to continue its service delivery improvement process, it introduced improvements in some of its business practices over the past year so as to increase the quality of its service delivery.

Thus, the Agency made checklists available to its clients to facilitate the preparation of the documents that have to be produced with financial assistance applications and claims.

In its concern to improve its services, the Agency also opened a service point in April 2003 in Chibougamau, in Northern Quebec. The target communities and promoters now have regular, in-person access to an Agency representative who can meet their needs.

4.3 Government On-line (GOL)

Through this initiative, the Agency contributes to the Government of Canada's goal of enhancing the effectiveness of its service delivery to individuals and enterprises.

In this perspective, the Agency has undertaken to:

- provide on-line information on all its programs and services in a regional perspective, meeting the real, evolving needs of its clientele and the development agencies that support them
- provide its clientele with personalized, value-added services
- include the Agency in the development of the vision for the Government of Canada's Business Gateway.



For further information, the reader is invited to consult the *Report on the Government On-line initiative at Canada Economic Development* on the Agency's Web site at www.dec-ed.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-EN/GED_October-31-2002.htm

4.4 Sustainable Development Strategy (SDS)

The Agency achieved, and in many respects even exceeded, the overall commitments made in its 2000-2003 SDS. Between April 1, 2000 and December 31, 2003, the Agency contributed to funding 214 projects in line with the objectives of its SDS, for an amount of \$59.7 million. The total cost of these projects amounted to some \$259.2 million. The following table presents the main goals and objectives of the 2000-2003 SDS for external and internal targets along with recorded results as of December 31, 2003. The SDS commitments lie in a different timeframe from the RPP. As a result, the commitments mentioned in the 2003-2004 RPP refer to those of the 2000-2003 SDS which were to be carried out as of December 31, 2003.

External targets			
Goal: Play a strategic role in advancing understanding and acquisition of the principles of sustainable development within SMEs in the regions of Quebec and vis-à-vis the Agency's different private and public partners			
Objectives for 2000-2003	Objectives	Results	Expenditures¹
Foster development of innovative products and services associated with the environment and sustainable development			
■ Technological feasibility and commercialization studies	20	41	\$7.6 million
■ Technology demonstration platforms	2	6	\$4.4 million
■ Development projects for eco-efficient products and processes	10	53	\$28.6 million
Contribute to the completion of testing and experimentation projects for products, technologies, processes and methodologies associated with development and sustainable harvesting of natural resources			
■ Testing and experimentation projects	25	41	\$6.2 million
Support the commercialization of environment industry products and services			
■ Commercialization projects	20	35	\$4.1 million
Enhance SMEs' environmental performance			
■ Enviroclubs	5	6	
■ Participation of manufacturing SMEs in implementation of pollution prevention and eco-efficiency projects	60	70	\$1.5 million

Note:

1 Amounts invested by the Agency to achieve the planned objectives.

Internal targets		
Goal: Make the SDS a tool for further integrating sustainable development concerns and foster ecologically efficient management of the Agency's day-to-day operations.		
Objectives for 2000-2003	Objectives	Results
Continue in-house greening efforts		
■ Extend multi-product recycling program to the Agency's business offices	31%	Achieved
■ Fit Agency vehicles with hybrid engines.	22%	Achieved
Raise in-house awareness and development of consensus-building and co-operation activities with Agency partners		
■ Sensitization of all personnel to sustainable development and the principles of pollution prevention and eco-efficiency	Qualitative objectives deemed to have been achieved	
■ Development of mechanisms for partnership and joint action with Government of Canada departments and agencies and regional and local organizations operating in the environment and sustainable development sectors.		

4.4.1 Long-term contribution of goals, objectives and targets to attainment of the Agency's strategic outcomes

The Agency's SDS ties in with the attainment of the first two strategic outcomes of the Agency's intervention framework, namely:

- enterprise development
- improvement of the environment for long-term economic development of the regions, through application of the principles of sustainable development.

Innovation through sustainable development and productivity through eco-efficiency in particular have become important assets for enterprises' competitiveness and for the long-term economic growth and prosperity of the regions. Pollution and waste often stem from inefficient use of raw materials and resources as well as revealing defects in product design or manufacturing processes. Changes to be made in enterprises to resolve these problems represent innovation opportunities which can not only have beneficial environmental spinoffs, but also lead to productivity gains and enhanced competitiveness.

The testing and experimentation projects contribute to the development of new products and services conducive to enhancement of natural resources and waste which can present commercialization potential. While these are high-risk projects, they contribute to the economic diversification of the regions while enhancing the management of natural resources and waste.

Commercialization projects respond to ad-hoc needs of the environmental industry or specific issues in the regions. These projects provide essential assistance for the environmental industry by contributing to an increase in sales of environmental products or technology.

Pollution prevention projects adopt an innovation approach and demonstrate that sustainable development prompts SMEs to make productivity gains and enhance their competitiveness. The Agency helps SMEs adopt pollution prevention practices in two ways. On the one hand, it puts Enviroclubs in place, in conjunction with Environment Canada and NRC-IRAP. These Enviroclubs constitute a formula that yields tangible results in establishing sound pollution prevention and environmental management practices within SMEs. On the other hand, the Agency contributes to the implementation of productivity projects involving eco-efficiency in SMEs. These projects generally aim to optimize the use of raw materials and reduce energy consumption, pollutant discharge and waste that are often harmful to the environment.

4.4.2 Adjustments made in response to lessons learned

External targets

The Agency has dropped the sub-objective of fostering the establishment of environmental management systems in SMEs as a new business practice associated with sustainable development (first objective). The attempts made to foster the establishment of environmental management systems in SMEs were not conclusive. Indeed, it emerges that it is not proven that this type of business practice is really appropriate and geared to SMEs. The Agency plans to focus instead on establishing Enviroclubs.

Internal targets

With respect to empowerment of Agency personnel, under the 2000-2003 SDS, several awareness activities were carried out, and advisors attended a sustainable development training session on a pilot basis. Following evaluation, the information conveyed proved not to meet expectations and was not geared to the advisors' work. In its 2003-2006 SDS, the Agency restated its commitment to empower its staff and planned to put in place measures that should enable it to attain this objective, in the form of training sessions for advisors that should begin in the second year of its strategy. Management and training tools geared to staff are currently being developed to enable the Agency to achieve its objective in this regard. Moreover, the management tools that are to be developed should facilitate analysis of, follow-up on and reporting on the results of the 2003-2006 SDS.

Appendix I

FINANCIAL PERFORMANCE

Overview

The Agency's actual expenditures were \$385.3 million in 2003-2004 and total authorities stood at \$522.6 million. This difference of \$137 million is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program. The financial tables on the following pages provide details of the Agency's financial performance.

Summary financial tables

The financial tables show the Agency's resources in 2003-2004 as well as its revenues and how the Agency used them. The financial tables are as follows:

Financial table 1	Summary of voted appropriations
Financial table 2	Comparison of total planned spending with actual expenditures
Financial table 3	Historical comparison of total planned spending with actual expenditures
Financial table 4	Actual expenditures 2003-2004 by strategic outcome
Financial table 5	Revenue
Financial table 6	Statutory payments
Financial table 7	Transfer payments
Financial table 7a	Description of funds distribution by program

The definitions and sources of information concerning these financial tables are:

- The *Total planned spending* column shows the expenditures planned at the start of the year and the amounts match those shown in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* in the Planned spending 2003-2004 column.
- The *Total authorities* column shows the authorities, which consist of Main Estimates and Supplementary Estimates voted by Parliament and correspond to those shown in the Public Accounts for 2003-2004.
- The *Total actual expenditures* column shows the actual expenditures and revenue as reported in the Public Accounts for 2003-2004.

FINANCIAL TABLE 1: SUMMARY OF VOTED APPROPRIATIONS

Financial requirements by authority

This table shows appropriations voted by Parliament for resources provided for in the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities*, changes made to resources following Supplementary Estimates and other authorities, as well as the use of funds.

Canada Economic Development for the Regions of Quebec		2003-2004 (in millions of \$)		
Vote		Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
60	Operating expenditures	41.7	43.5	41.6
65	Grants and contributions	444.5	440.8	305.5
(S)	Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i>	13.4	7.8	7.8
(S)	Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i>	21.9	25.5	25.5
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.9	5.0	5.0
(S)	Spending of proceeds from disposal of surplus Crown assets	-	0.01	0.01
TOTAL		526.4	522.6	385.4

With respect to grants and contributions, the \$139-million decrease in actual expenditures over planned spending is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years to finance the Infrastructure Canada Program and to sums not paid out under the *Papiers Gaspésia inc* project as a result of their request to use the *Companies' Creditors Arrangement Act*.

With respect to obligations under the *Small Business Loans Act*, actual expenditures were lower than planned expenditures because claims payable were overestimated.

FINANCIAL TABLE 2: COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING WITH ACTUAL EXPENDITURES

This table shows the net cost of the Agency by adding to expenditures those services received free-of-charge, such as premises provided by Public Works and Government Services Canada and services provided by Justice Canada, then subtracting revenues to arrive at the organization's net cost to Canadians.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	2003-2004 (in millions of \$)		
	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
FTE	370	378	408
■ Operations ²	46.6	48.5	46.6
■ Grants and contributions ³	479.8	474.1	338.8
Total gross expenditures	526.4	522.6	385.4
Less:			
■ Respendable revenues	-	-	-
Total net expenditures	526.4	522.6	385.4
Other revenues and expenditures:			
■ Revenues ⁴	(43.3)	(43.3)	(52.7)
■ Cost of services provided by other departments	4.9	4.9	5.1
Net program cost	488.0	484.2	337.8
Notes : 1 Full-time equivalent (FTE) numbers are expressed in units. 2 Include contributions to employee benefit plans. 3 Details of grants and contributions are shown in Table 7a. 4 Details of revenues are shown in Table 5.			

The difference between the planned use of 378 full-time equivalents (FTE) and the actual use of 408 is attributable to resources hired to meet the Agency's operational requirements.

FINANCIAL TABLE 3: HISTORICAL COMPARISON OF TOTAL PLANNED SPENDING WITH ACTUAL EXPENDITURES

This table provides a historical overview of the use the Agency makes of its resources.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	2003-2004 (in millions of \$)				
	Actual expenditures 2001-2002	Actual expenditures 2002-2003	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
	260,6	367,2	526,4	522,6	385,4
Total	260,6	367,2	526,4	522,6	385,4

In 2003-2004, the difference between planned spending and actual expenditures is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program and to sums not paid out under the *Papiers Gaspésia inc* project as a result of their request to use the *Companies' Creditors Arrangement Act*.

FINANCIAL TABLE 4: ACTUAL EXPENDITURES 2003-2004 BY STRATEGIC OUTCOME

This table shows actual expenditures 2003-2004 in grants and contributions (Vote 65) by strategic outcome

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	Strategic outcome (in millions of \$)		
	Foster enterprise development	Contribute to improving the environment for economic development of the regions	Facilitate development and renewal of community infrastructure
Planned resources 2003-2006 in the <i>2003-2004 Report on Plans and Priorities</i>	385.0 / 3 years	255.0 / 3 years	369.0 / 3 years
Actual expenditures 2003-2004	134.9	99.9	70.8

FINANCIAL TABLE 5: REVENUE

This table provides a historical view of revenue. Revenue consists essentially of service fees for loan guarantees, which represent fees paid by borrowers approved under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*, as well as repayment of repayable contributions provided by the Agency. The latter are included in refunds of previous years' expenditures.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	2003-2004 (in millions of \$)				
	Actual revenue 2001-2002	Actual revenue 2002-2003	Planned revenue	Total authorities	Actual Revenue
Service fees - Loan guarantees	16.0	20.6	22.8	22.8	19.5
Refunds of previous years' expenditures	33.6	20.6	20.5	20.5	31.3
Adjustment to payables at year-end	0.0	1.6	0.0	0.0	1.9
Total revenue	49.6	50.5	43.3	43.3	52.7

FINANCIAL TABLE 6: STATUTORY PAYMENTS

This table shows statutory payments made by the Agency with respect to obligations under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act* as well as contributions to employee benefit plans.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	2003-2004 (in millions of \$)				
	Actual expenditures 2001-2002	Actual expenditures 2002-2003	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
	45.2	47.0	40.2	38.3	38.3
Total statutory payments	45.2	47.0	40.2	38.3	38.3

Actual expenditures in 2003-2004 were lower than planned spending because claims payable under the SBLA were overestimated.

The decrease in actual expenditures from 2002-2003 to 2003-2004 is attributable to a reduction in claims by Agency clientele.

FINANCIAL TABLE 7: TRANSFER PAYMENTS

This table shows transfer payments and includes expenditures for both statutory and voted appropriations with respect to grants and contributions paid under Agency programs.

Details of transfer payments for 2003-2004 by program are presented in Table 7a.

Promotion of the economic development of the regions of Quebec	2003-2004 (in millions of \$)				
	Actual expenditures 2001-2002	Actual expenditures 2002-2003	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
■ Grants	13.1	3.3	0.3	6.3	6.1
■ Contributions	203.5	316.2	479.5	467.8	332.7
Total grants and contributions	216.6	319.5	479.8	474.1	338.8

The difference between actual expenditures and planned spending with respect to grants is attributable to payment of a grant to *Grand Prix F-1 du Canada inc* in order to ensure the holding of the Canadian Grand Prix in 2004, 2005 and 2006.

The difference between planned spending and actual expenditures on contributions is primarily attributable to the deferral of funding to subsequent years in order to provide funding for the Infrastructure Canada Program and to sums not paid out under the *Papiers Gaspésia inc* project as a result of their request to use the *Companies' Creditors Arrangement Act*.

FINANCIAL TABLE 7A: DESCRIPTION OF FUNDS DISTRIBUTION BY PROGRAM

This table shows resources for each of the Agency's programs for 2003-2004.

Program (in millions of \$)	Total planned spending	Total authorities	Total actual expenditures
IDEA-SME Program	87.9	75.6	72.3
Regional Strategic Initiatives Program (RSI)	112.5	120.1	98.5
Infrastructure Canada Program ¹	163.1	160.0	70.8
Community Futures Program (CFP)	24.0	26.6	26.6
Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy	57.0	52.1	30.9
Special Coastal Quebec Fund (CQF)	0.0	0.4	0.4
Grant to <i>Grand Prix F-1 du Canada inc</i>	0.0	6.0	6.0
<i>Canada Small Business Financing Act</i> (CSBFA)	21.9	25.5	25.5
<i>Small Business Loans Act</i> (SBLA)	13.4	7.8	7.8
Total	479.8	474.1	338.8
Note: 1 Includes some residual expenditures from the Canada Infrastructure Works Program (1994).			

Appendix 2

THE AGENCY'S REGIONAL DEVELOPMENT INTERVENTION TOOLS

The approach advocated by the Agency with respect to regional development, as presented on page 27, shows that it possesses a range of tools for intervening in each phase, whether for planning its regional development intervention or for its implementation. The Agency's range of intervention tools consists of accompaniment and advice, information and referrals, and financial support.

These tools, used alone or together by the Agency, contribute in particular to:

- empowerment of economic development agents; in other words, the Agency provides development agents with means and opportunities (studies, workshops, seminars) for:
 - becoming aware of the scope of the issues affecting them (awareness process)
 - acquiring competencies and knowhow in various specialized fields (development of capabilities)
 - reinforcing and broadening their business partnership networks (development of networks and business partners)
- initiating growth-generating projects, that is, identifying a development potential and initiating processes aimed at local mobilization and joint action to design and implement a plan, strategy or growth-generating project for a region's development
- facilitating local participation in defining the regional development priorities and policy of the Agency and the Government of Canada
- helping the local milieu to gather information and put forward regional issues to government decision-makers.

Guidance and advice

For the Agency, guidance and advice involve helping a development agent design and develop policy, a strategy, a business plan, an action plan or a project, or helping him plan a financial package, identify funding sources, and so on. At Canada Economic Development, provision of advice by a staff member and a guidance approach are services delivered to a development agent on an individual basis, geared to his specific situation. Provision of advice constitutes ad-hoc assistance. A guidance approach constitutes systematic, sustained, prolonged assistance, at various stages along the development agent's path toward design and implementation of his project.

Information and referrals

For the Agency, information and referrals involve producing timely information and making it more easily accessible and usable so development agents may reach informed decisions. They also involve referring development agents to resources likely to provide a timely, appropriate response to their specific needs.

In this regard, the Agency relies in particular on the CBSCs operating in Quebec, namely, *Info entreprises* in Montreal and *Ressources Entreprises* in Québec City, for Eastern Quebec. These organizations deliver information, referral and reference material services to development agents throughout Quebec.

Financial support

Under its programming, the Agency makes both repayable and non-repayable contributions and, in exceptional cases, grants to development agents. The Agency's programming may be divided into different categories, which are presented in the following table.

CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAMMING	
1 Regular programming associated with the Agency's core mandate	
	▪ Program of assistance for development of SMEs in Quebec (IDEA-SME) ▪ Regional Strategic Initiatives program (RSI) ▪ Community Futures Program (CFP)
2 Dedicated programming under the Agency's core mandate	
	▪ Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy ▪ Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities
3 Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments	
	▪ Infrastructure Canada Program (2000) ▪ Canada Infrastructure Works (1994) ▪ Canadian Apparel and Textile Industries Program (CATIP) ▪ Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program ▪ Program for Export Market Development (PEMD)
4 Statutory programming reported in Agency accounts	
	▪ Canada Small Business Financing Act (CSBFA) ▪ Small Business Loans Act (SBLA)

Regular programming associated with the Agency's core mandate

The Agency's main regular programs of financial assistance are IDEA-SME, RSI and CFP. Completing the programming inherent in the Agency's core mandate are the Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy and the Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities, which have dedicated budget envelopes.

Program of assistance for development of SMEs in Quebec

The IDEA-SME program primarily targets enterprise development. Its goal is to foster the growth of business generated by enterprises in all Quebec regions by facilitating, among other things, access to relevant information, awareness of enterprises' development issues, establishment of strategic enterprises, and consolidation of their competitiveness through new business practices, innovation and commercialization. In that way, this program fosters realization of the regions' development potential, leading in the long term to enhanced prosperity and sustainable employment.

As to planned results, the program should lead to:

- an increase in awareness of innovation, commercialization and entrepreneurship
- an increase in identification and integration of new technology
- an increase in commercialization of products arising out of innovation
- an increase in enterprises' productivity with a view to making them more competitive on the international scene
- support for testing and experimentation activities in the natural resources sector in regions whose economy is heavily resource-based
- an increase in SMEs' activities on international markets and consolidation of the position of exporting SMEs
- stimulation of the emergence of initiatives aimed at enterprise startups and improvement in the business climate.



For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idee_pme.asp?LANG=EN#1

Regional Strategic Initiatives program

This program involves developing and implementing strategies and action plans fostering the creation of a socio-economic environment conducive to reinforcing the assets and competitive advantages of Quebec regions, with a view to enabling them to realize their regional development potential, leading in the long term to lasting improvement in prosperity and employment. The program supports major initiatives likely to have a growth-generating impact on the regional economy, in response to major regional issues identified

through a process of local consultation, dialogue and mobilization. The projects and activities stemming from it permit great flexibility and can take various forms, in line with the needs of a single region or a given group of regions.

The program first aims to increase the regions' technological capability so as to encourage the use of the most appropriate technologies and their adaptation by SMEs. The program helps develop the regions' tourist attraction potential, too, as well as increasing the attraction capability of international activities. It is also used to support the regions in their efforts to adjust to the new global economic environment, especially in rural areas.

Planned results from the program include:

- an increase in the use of new technology by SMEs
- an increase in the number of foreign tourists in the regions
- an increase in the number of foreign visitors at different international events
- an increase in the number of projects concerning the regions' adjustment to the new global economic environment, notably in rural areas.

Community Futures Program

This Canada-wide program provides support for communities in all parts of the country to help them take charge of their own local development. In Quebec, the CFP financially supports 57 Community Futures Development Corporations, as well as providing support for 14 Community Economic Development Corporations and nine Business Development Centres.



For information:

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=EN>

Special Coastal Quebec Fund Program

This fund, also known as the Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities, terminated in March 2003 and was intended to implement measures to support economic and community development of communities affected by the restructuring of the fishing industry (Côte-Nord and Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine administrative regions, and adjacent fishing communities).

Dedicated programming under the Agency's core mandate

Canadian Support Program for the Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine Economy

Funded from the Agency's core budgets, this program is a special measure to improve the economic situation in the Gaspé Peninsula and the Magdalen Islands. It is in addition to the Agency's regular activities and gives priority to the following elements:

- enhancement of federal infrastructure
- development of medium-sized enterprises
- young people
- local empowerment
- emerging initiatives.



For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PCAEGIM_Gaspesie.asp?LANG=EN

Adjustment Measures for Quebec Fishing Communities

In a horizontal federal intervention approach, the Agency has partnered with other Government of Canada departments and agencies, in particular Human Resources and Skills Development Canada and Fisheries and Oceans Canada, to help communities affected by the reduction in fishing activity stemming from the moratorium on the cod fishery and restrictions on crab. Having received additional funding for this initiative through the RSI program, the Agency supports projects leading to the creation of short-term jobs in those communities.



For information:

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSurSite/Annonce_speciale.asp?LANG=EN

Programming under mandates from the Government of Canada and other federal departments

Infrastructure Canada Program (2000)

Within the framework of the pan-Canadian Infrastructure Program under Treasury Board responsibility, a Canada-Quebec Agreement was signed in October 2000, with the objective of upgrading municipal, urban and rural infrastructure in Quebec as well as improving Quebecers' quality of life. The Agency acts on behalf of the Government of Canada as the federal department responsible for implementation of the program in Quebec. The Agency's third strategic outcome solely comprises projects carried out under the Infrastructure Canada Program.



For information:

http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_e.shtml

Canada Infrastructure Works (1994)

Initiated in 1994-1995 for a three-year period, the Canada Infrastructure Works program was extended by two years in 1997-1998 and superseded by the Infrastructure Canada Program in 2000. A few projects approved under the Canada Infrastructure Works program are still the subject of expenditures by the Agency.

Canadian Apparel and Textile Industries Program

Through the IDEA-SME program, the Agency is implementing part of the new Canadian Apparel and Textile Industries Program established by Industry Canada to help those industries adjust to the potential effects of the *Access to markets granted to least developed countries initiative*. Apparel and textile enterprises in Quebec can thus benefit from contributions to carry out projects aimed at diversifying their markets and increasing their competitiveness.



For information:

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=EN>

Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative contribution program

The Softwood Industry and Community Economic Adjustment Initiative is a special initiative under the responsibility of Industry Canada whose implementation falls to the regional development agencies. Its goal is to generate long-term economic spinoffs in the regions and communities affected by the lumber trade dispute, primarily by supporting projects to reinforce community capabilities, diversify local economies and enhance productivity. The main planned results from the initiative are:

- increased use of new technology
- diversification of the economies of communities dependent on softwood lumber
- enhanced viability and autonomy for the communities
- development of community action plans
- increase of local leadership with regard to development.

Program for Export Market Development

The PEMD helps small enterprises exporting for the first time, or wishing to penetrate a new market, to find and exploit outlets for their products and services as well as opportunities for tendering for capital projects abroad.

The Department of International Trade Canada is responsible for PEMD budgets and spending. But, in agreement with ITC and in direct association with its economic development mandate, the Agency delivers the program to enterprises in the regions of Quebec.



For information:

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/pemd/menu-en.asp>

Statutory programming reported in Canada Economic Development accounts

Canada Small Business Financing Act

The objective of the *Canada Small Business Financing Act* is to encourage participating lending institutions to increase the availability of loans for the establishment, expansion, modernization and upgrading of small business enterprises. Application of this Act, including all administrative arrangements and performance information, is the responsibility of the Department of Industry, but the costs of this program in Quebec are reported in the Agency accounts, under Financial assistance (statutory payments). This statute superseded the *Small Business Loans Act* in 1998.

Appendix 3

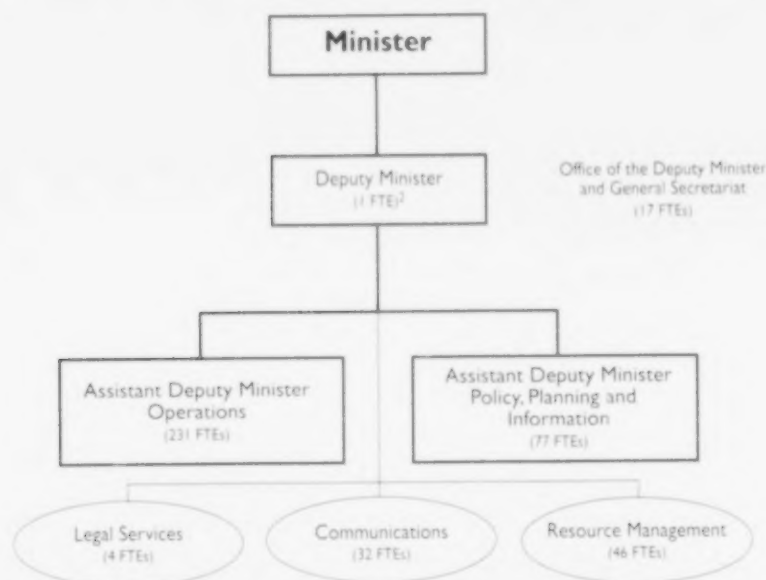
ORGANIZATION

The Honourable Jacques Saada is the Minister responsible for the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec. The Deputy Minister handles the day-to-day management of Agency activities. She acts as deputy head for the purposes of application of the *Financial Administration Act*, the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Labour Relations Act*. She also acts as senior policy advisor to the Minister and the Government.

The Assistant Deputy Minister, Policy, Planning and Information is responsible for the departmental planning cycle, definition of strategic policy and objectives for Agency intervention, production of the socio-economic studies required for the development of policy, management of the quality system, and measurement of and follow-up on the performance of programs and initiatives. She ensures, too, that the Agency's position is put forward in the development of national policy and programs and promotes Quebec's regional interests within the federal government apparatus. She is also responsible for relations with Quebec government.

The Assistant Deputy Minister, Operations has the mandate to deliver all the Agency's programs and services, primarily through a network of 14 business offices across Quebec. She also handles negotiation and management of partnership agreements with other Government of Canada departments and agencies and with outside organizations, in particular the Community Futures Development Corporations, Community Economic Development Corporations and Business Development Centres. She is responsible for implementation of agreements reached with the Quebec government, such as the Infrastructure Canada Program.

CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT ORGANIZATION CHART¹



Notes:

- 1 A more detailed organization chart is available on the Agency's Web site at <http://www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=EN>
- 2 FTE: Full-time equivalent

The Agency had in 2003-2004 the equivalent of 408 full-time employees in its business offices across Quebec, its office in Gatineau ensuring liaison with the federal government and its Head Office in Montreal.

Appendix 4

AGENCY PERFORMANCE MEASUREMENT METHODOLOGY

Project reference base

The reference base for this performance report consists of projects in progress in 2003-2004, that is, projects for which an expenditure was made during FY 2003-2004. These projects can include new contribution agreements signed between April 1, 2003 and March 31, 2004 as well as projects prior to April 1, 2003, provided they were subject to an expenditure by the Agency in 2003-2004.

The reference base for projects used to measure results differs from that used in 2000-2001. In 2000-2001, projects approved during that fiscal year, or more specifically new agreements signed, comprised the project base used to gather information on results. The reference base used in 2003-2004 is similar to that used in 2001-2002 and 2002-2003. It is representative of the Agency's intervention as it allows for measurement of the results of a larger number of projects which have gone beyond the implementation phase or have been completed. In short, this reference base provides a more accurate picture of the results obtained by the Agency in 2003-2004.

Data collection methods

The results presented in this report were achieved through two service delivery modes: direct assistance to SMEs, administered by Agency advisors, and indirect assistance to SMEs and entrepreneurs through collaborators whom the Agency supports financially.

Intervening in two ways vis-à-vis enterprises, the Agency's performance measurement strategy involves two data collection methods. These were used to gather information on results from the chosen reference base:

- yearly client survey
- project follow-up by advisors.

A telephone survey of the Agency's overall clientele yielded information on results for enterprises, organizations which hold ad-hoc activities and some managers of assets with community spinoffs who organize festivals, for instance.

Project follow-up by advisors from the Agency's different business offices provided the necessary information on results for non-profit organizations which deliver services to enterprises. This procedure involved identifying all the projects as well as the indicators to be documented by the advisors in the regions so as then to entrust co-ordination of information-gathering to a person responsible in each of the Agency's business offices. This individual compiled the information from activity reports or by contacting the representatives of the business service or development agencies concerned.

Data gathered by the advisors and consolidated by the individuals responsible in the regions were validated in each of the Agency's business offices and at Head Office by the Quality and Review Directorate, who produce the Performance Report.

With respect to the results for organizations funded under the CFP, these were gathered from all CFDCs, BDCs and CEDCs. The individuals responsible in the business offices forwarded to the organizations a file specifying the indicators to be documented and asking them to supply the information. Data from organizations were gathered by the business offices and then sent on to the Quality and Review Directorate, which consolidated them. The Local Entrepreneurship Directorate validated and verified the data received from the business offices.

Job creation and maintenance

The results with respect to job creation and maintenance come from the two information sources listed above, namely, the yearly client survey and the information gathered on results by the business offices.

The methodology for measuring job creation and maintenance under the Community Futures Program was altered in 2001-2002. The new data collection method used is more comprehensive, since it consolidates all the data from each CFDC and BDC. Previously, data were gathered through a telephone poll of clients from a sample of CFDCs (one-third of the Quebec CFDC network each year), and the results were used to make a projection for all CFDCs.

Incentive nature of assistance

This indicator is used to confirm whether projects which received a financial contribution from the Agency would not have been carried out without its assistance or would have been carried out differently. On the one hand, it corresponds to the proportion of respondents to the yearly telephone poll who stated that, without Agency assistance, they would not have been able to carry out their projects. On the other hand, with regard to respondents who stated that they would have been able to carry out their projects without financial support from the Agency, it corresponds to the proportion of those respondents who said they would not have been able to carry out their projects on the same scale or within the same timeframe.

Agency follow-up survey (long-term results)

Periodically, the Agency conducts a follow-up survey on its clientele. In this survey, clients who responded several years ago to an annual poll carried out by the Agency are asked the same questions, in order to find out how the subsequently declared results have evolved or whether they are unchanged.

In March 2003, in the follow-up survey conducted by the Agency, the initial sample targeted comprised 1,316 enterprises interviewed between 1996 and 2000 which had received financial contributions from the Agency under the IDEA-SME, PEMD and Coastal Quebec Fund (CQF) programs. In all, 364 enterprises interviewed prior to 2003 were excluded from the calculation of the final response rate. Wrong telephone, fax and answering machine numbers, and enterprises sold or closed down were the main reasons for exclusion. The final sample thus consisted of 952 enterprises. Of these, 516 interviews were completed. The response rate stood at 54% of the final sample (516 out of 952).

Methodological limitations with respect to performance measurement

Documenting the results associated with Agency intervention presents some major methodological challenges. First there are the problems associated with the time-specific character of the results, which depends on the nature of the projects. In fact, while it is possible to account for expenditures associated with financial contributions provided for implementation of projects as of March 31, 2004, it is, on the other hand, far harder to isolate and measure their results. For instance, certain projects such as capital projects or projects associated with innovation can be spread over more than one year, so anticipated results do not necessarily arise during the year in which they were approved and in which the contributions were paid. Moreover, other projects may have ended only shortly before, and their main effects, notably in terms of job maintenance or creation, will appear only later and therefore cannot be documented in this report.

The results presented in this report constitute only part of the results to which the Agency contributes. Regardless of the information collection method used, the Agency's measurement strategy used for writing this report cannot measure the ripple effect which these projects will have on regional economies over time. Performance measurement covers more the immediate impact of the interventions than the long-term effects. It will be possible to document these longer-term effects through an evaluation process.

Methodological limitations with respect to job creation and maintenance

Aside from the time-specific character of the results associated with the nature of certain projects, the types of clients supported by the Agency also represent another methodological challenge with regard to performance measurement, in particular the measurement of job creation and maintenance. Thus, as was mentioned above, the Agency serves SMEs either directly or indirectly. Through Agency staff, it provides direct support to SMEs by awarding financial contributions. It supports SMEs indirectly when it provides financial assistance for intermediary groups which in turn dispense services directly to SMEs. In short, some of the jobs created or maintained stem directly from the Agency's financial assistance, whereas in the case of services provided by intermediary groups, these jobs are an indirect consequence of Agency intervention. In the context of this report, the Agency counts jobs created or maintained directly or indirectly through its intervention.

The definition used by the CFDCs and BDCs for measuring job creation and maintenance differs from the Agency's. Whereas the Agency measures job creation and maintenance through its financial contributions, the CFDCs and BDCs count jobs maintained or created within the framework of financial support and following technical assistance. That is why information on results with respect to job creation and maintenance by the CFDCs and BDCs is not added to the Agency's information on employment in this report.

Attribution of results

Moreover, since the Agency works closely with several departments and agencies of the Government of Canada and the Quebec government, as well as with many local and regional players when financial packages are arranged for projects, the Agency cannot alone claim responsibility for the results presented. The support provided by the Agency for project implementation *contributes* to the attainment of results.

Appendix 5

LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS

During FY 2003-2004, several reviews—evaluations and audits—were submitted to and approved by the Agency's Departmental Review Committee. Each review was accompanied by an action plan where the managers responsible respond to the observations and recommendations by proposing concrete steps aimed at the continuous improvement of Agency program and initiatives.

LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS CONDUCTED IN 2003-2004 AVAILABLE ON THE AGENCY'S WEB SITE ¹	
Evaluations ²	Audits ³
■ Evaluation of Canada Economic Development's <i>Sustainable Development Strategy 2000-2003</i> ■ Evaluation of the Regional Strategic Initiatives program ■ Evaluation of ORPEX (regional export promotion organization) funding programs ■ Evaluation of the <i>Geographical Coverage</i> initiative under Canada Economic Development's Community Futures Program ■ Further qualitative information with respect to the economic impact of investment in Phase II of the Mont-Tremblant resort	■ Audit of the Canada-Quebec Agreement concerning the Infrastructure Canada Program for the period from October 20, 2000 to March 31, 2002 ■ Audit of application of the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> within the framework of the Infrastructure Canada Program ■ Internal audit of compliance with key controls on project approval and contribution payment processes for the period ending March 31, 2003 within the framework of the Infrastructure Canada Program

Notes:

- 1 It is possible to consult these evaluations and audits at www.dec-ced.gc.ca under *Publications*.
- 2 Evaluation: used to take stock of an intervention at a specific moment in its implementation, particularly of its timeliness, short-, medium- and long-term results, and the efficiency and effectiveness of the intervention. It is based on systematic, independent analysis methods so as to ensure the objectivity of the results and involvement of all stakeholders concerned.
- 3 Audit: an independent, objective review of evidence used to provide an assessment of risk management strategies and practices, control frameworks and management practices, and information used for decision-making and presentation of information.

**LIST OF EVALUATIONS AND AUDITS CONDUCTED IN 2003-2004
AVAILABLE ON THE AGENCY'S WEB SITE *(suite)***

Case studies

- *Bas-Saint-Laurent and the knowledge economy, Case study, Bas-Saint-Laurent Region.*
- *The regional innovation system, Saguenay—Lac-Saint-Jean Region.*
- *Case study on innovation and technology transfer in the Montérégie.*
- *Case study, Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM).*
- *Aluminum Technology Centre (ATC), Case study, Saguenay—Lac-Saint-Jean Region.*
- *Case study, University entrepreneurship centres.*
- *Case study, BIOAGRAL, An essential strategic role for innovation in Quebec's bio-agrifood sector.*
- *Case study, Centre de haute technologie Saguenay—Lac-Saint-Jean.*
- *Profile of enterprises graduating from the Centre québécois d'innovation en biotechnologie (CQIB).*
- *The case of Maritime Innovation.*
- *Case study: VALOTECH INC, Canada Economic Development's participation in the establishment and development of VALOTECH inc.*

Appendix 6

LIST OF ACRONYMS

ATC	Aluminum Technology Centre
BDC	Business Development Centre
CED	Canada Economic Development for Quebec Regions
CEDC	Community Economic Development Corporation
CFDC	Community Futures Development Corporation
CFP	Community Futures Program
CHT	<i>Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean</i>
CJF	Canada Jobs Fund
CQF	Special Fund for the Economic Development and Adjustment of Quebec Fishing Communities (Coastal Quebec Fund)
CSBFA	<i>Canada Small Business Financing Act</i>
FTE	Full-time equivalent
GDP	Gross domestic product
GOL	Government On-line
GRIR	<i>Groupe de recherche et d'intervention régionales</i>
ICP	Infrastructure Canada Program
IDEA-SME	Program of assistance for development of SMEs in Quebec
IRAP	Industrial Research Assistance Program
MDS	Market Development Service
NBP	New business practices
NRC	National Research Council Canada
PEMD	Program for Export Market Development
R&D	Research and development
RIS	Regional intervention strategy
RPP	Report on Plans and Priorities
RSI	Regional Strategic Initiatives
SBLA	<i>Small Business Loans Act</i>
SME	Small and medium-sized enterprises

Appendix 7

LIST OF CANADA ECONOMIC DEVELOPMENT BUSINESS OFFICES

Abitibi-Témiscamingue

906 5th Avenue
Val-d'Or, Quebec J9P 1B9
Tel.: (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Fax: (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent

Edifice Trust Général du Canada
2 Saint-Germain Street East, Suite 310
Rimouski, Quebec G5L 8T7
Tel.: (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Fax: (418) 722-3285

Centre-du-Québec

Place du Centre
150 Marchand Street, Suite 502
Drummondville, Quebec J2C 4N1
Tel.: (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Fax: (819) 478-4666

Côte-Nord

701 Laure Blvd.
Suite 202B, P.O. Box 698
Sept-Îles, Quebec G4R 4K9
Tel.: (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Fax: (418) 968-0806

Estrie

Place Andrew Paton
65 Belvédère Street North, Suite 240
Sherbrooke, Quebec J1H 4A7
Tel.: (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Fax: (819) 564-5912

Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine

120 De la Reine Street, 3rd Floor
Gaspé, Quebec G4X 2S1
Tel.: (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Fax: (418) 368-6256

Île-de-Montréal

3340 De l'Assomption Blvd.
Montreal, Quebec H1N 3S4
Tel.: (514) 283-2500
Fax: (514) 496-8310

Laval—Laurentides—Lanaudière

Tour Triomphe II
2540 Daniel-Johnson Blvd., Suite 204
Laval, Quebec H7T 2S3
Tel.: (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Fax: (450) 973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25 des Forges Street, Suite 413
Trois-Rivières, Quebec G9A 2G4
Tel.: (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Fax: (819) 371-5186

Montérégie

Complexe Saint-Charles
1111 Saint-Charles Street West, Suite 411
Longueuil, Quebec J4K 5G4
Tel.: (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Fax: (450) 928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Fax: (514) 283-3637

Outaouais

259 Saint-Joseph Blvd., Suite 202
Gatineau, Quebec J8Y 6T1
Tel.: (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Fax: (819) 994-7846

Québec—Chaudière-Appalaches

Edifice John-Munn
112 Dalhousie Street, 2nd Floor
Quebec, Quebec G1K 4C1
Tel.: (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Fax: (418) 648-7291

Saguenay—Lac-Saint-Jean

170 Saint-Joseph Street South, Suite 203
Alma, Quebec G8B 3E8
Tel.: (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Fax: (418) 668-7584

CORPORATE SERVICES

Tour de la Bourse
800 Square Victoria
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Tel.: (514) 283-6412
Fax: (514) 283-3302

Place du Portage, Phase II
165 Hôtel-de-Ville Street
P.O. Box 1110, Station B
Gatineau, Quebec J8X 3X5
Tel.: (819) 997-3474
Fax: (819) 997-3340

Appendix 8

RESOURCE-PERSON AND STATUTES ADMINISTERED

Resource-person for further information

Jean Pierre Lavoie
Director General
Quality, Information and Technologies

Canada Economic Development for the Regions of Quebec
Tour de la Bourse, 800 Victoria Square
Suite 3800, P.O. Box 247
Montreal, Quebec H4Z 1E8
Telephone: (514) 283-7982, Fax: (514) 283-0041
Email: jean_pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Statutes administered (Fiscal Year 2003-2004)

The Minister of Industry has sole responsibility to Parliament for administering the following statute:

Department of Industry Act (S.C. 1995, c. 1)

The Minister of Industry shares responsibility to Parliament for administering the following statutes:

Small Business Loans Act (S.C., 1993, c. 6)
Canada Small Business Financing Act (S.C., 1998, c. 36)





Développement économique Canada pour les régions du Québec

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/40-2004
ISBN 0-660-62605-5

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

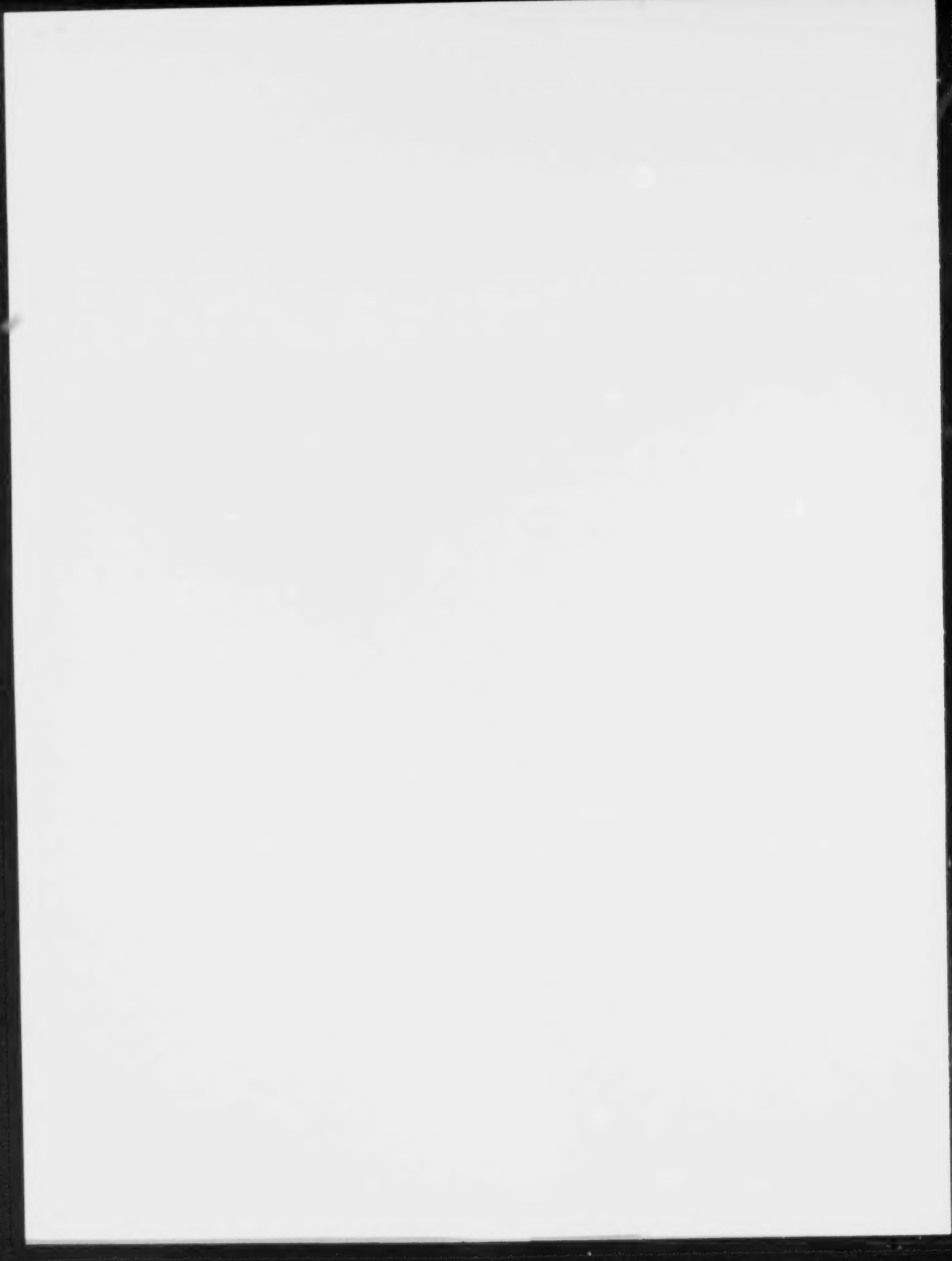
Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Développement économique

Budget des dépenses

Pour la période se terminant le 31 mars 2004



Rapport sur le rendement

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jacques Saada', written over a horizontal line.

Jacques Saada

Ministre de l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU MINISTRE	1
DÉCLARATION DE LA DIRECTION	3
SOMMAIRE EXÉCUTIF DU RENDEMENT MINISTÉRIEL	5
Faits saillants du rendement de l'agence	5
Aperçu général de l'organisation et de ses priorités	7
Rendement global	11
Contexte du rendement ministériel	11
Principaux extrants	11
Principaux résultats et dépenses afférentes	13
Satisfaction de la clientèle	17
Effet durable des interventions de l'agence	18
Réalisation des engagements et explication du rendement	19
Recommandations des comités parlementaires	20
 SECTION 1 : APERÇU DE L'AGENCE	 21
1.1 Quelle est la raison d'être de l'agence ?	21
1.1.1 Comment contribue-t-elle aux priorités nationales ?	22
1.2 Qu'est-ce que l'agence cherche à atteindre ?	23
1.2.1 Résultats stratégiques	23
1.2.2 Priorités clés d'intervention	25
1.2.3 Stratégies régionales d'intervention	25
1.3 Que fait l'agence, comment et avec qui ?	26
 SECTION 2 : INFORMATION SUR LE RENDEMENT ET LES RÉSULTATS	 33
2.1 Aperçu de la section	33
2.2 Interprétation des résultats et bases de référence en vue d'une reddition de comptes	33
2.2.1 Portée et limites	33
2.2.2 Bases de référence utilisées pour la présentation du rendement de l'agence	34
2.3 Dans quel contexte économique l'agence a-t-elle cherché à atteindre les résultats en 2003-2004 ?	35
2.3.1 Contexte économique	35
2.4 Comment l'agence est-elle intervenue en 2003-2004 ?	37
2.4.1 Principaux extrants par résultat stratégique et catégorie d'acteurs du développement	37
2.5 Quels sont les résultats de l'intervention de l'agence au 31 mars 2004 ?	39
2.5.1 Rendement de l'agence par rapport au Développement des entreprises, son premier résultat stratégique	39
2.5.2 Rendement de l'agence en ce qui a trait à l'Amélioration de l'environnement du développement économique, son deuxième résultat stratégique	48
2.5.3 Rendement de l'agence en ce qui concerne le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives (Programme infrastructures Canada)	55

SECTION 3 : RENDEMENT DE L'AGENCE PAR RAPPORT À SES PRIORITÉS D'INTERVENTION	59
3.1 Innovation et l'économie du savoir	59
3.1.1 Principaux extrants en innovation et économie du savoir	61
3.1.2 Principaux résultats en innovation et économie du savoir	62
3.2 Interventions de l'agence visant l'adaptation économique des régions en difficulté	73
3.2.1 Principaux extrants de l'agence en ce qui a trait à l'adaptation économique des régions en difficulté	75
SECTION 4 : INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE	77
4.1 Fonction moderne de contrôleur	77
4.2 Initiative d'amélioration des services et satisfaction de la clientèle	79
4.3 Gouvernement en direct (GED)	80
4.4 Stratégie de développement durable (SDD)	81
4.4.1 Contribution à long terme des buts, des objectifs et des cibles à l'atteinte des résultats stratégiques de l'agence	82
4.4.2 Ajustements apportés suite aux leçons apprises	83
ANNEXE 1 : RENDEMENT FINANCIER	85
Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés	86
Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	87
Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	88
Tableau financier 4 : Dépenses réelles 2003-2004 par résultat stratégique	89
Tableau financier 5 : Revenus	90
Tableau financier 6 : Paiements législatifs	91
Tableau financier 7 : Paiements de transfert	92
Tableau financier 7a : Description de la distribution des fonds par programme	93
ANNEXE 2 : OUTILS D'INTERVENTION DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	95
Accompagnement et avis	95
Renseignements et références	96
Appuis financiers	96
Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence	97
Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence	99
Programmes mandatés par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux	99
Programme législatif affecté aux comptes de Développement économique Canada	101
ANNEXE 3 : ORGANISATION	103
ANNEXE 4 : MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE	105
ANNEXE 5 : LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS	109
ANNEXE 6 : LISTE DES ACRONYMES	111
ANNEXE 7 : LISTE DES BUREAUX D'AFFAIRES	113
ANNEXE 8 : PERSONNE-RESSOURCE ET LOIS APPLIQUÉES	115

Le *Rapport sur le rendement 2003-2004* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec vise à rendre compte du rendement de son intervention, tel qu'observé au 31 mars 2004. Il s'adresse au Parlement canadien et à la population du Canada. Il trace un portrait des diverses initiatives mises de l'avant par l'agence et de leurs effets. De plus, il fait le point sur l'état de la situation par rapport aux engagements ministériels énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* (RPP).

MESSAGE DU MINISTRE

À titre de Canadiennes et de Canadiens, nous vivons actuellement une période des plus prometteuses de la jeune histoire de notre pays, une période où la prospérité se mesure à l'aune de nos avancées technologiques et de nos percées sur les marchés de la planète. Le dynamisme de nos gens d'affaires, allant de pair avec leur volonté de figurer parmi les meilleurs, la qualité de notre infrastructure de recherche et de développement, et l'esprit d'initiative de nos chefs d'entreprise et de leurs employés en matière d'innovation ou de productivité sont autant d'atouts d'importance sur lesquels nous pouvons appuyer notre croissance dans l'économie du savoir et occuper une place de choix à la table des nations modernes.

C'est dans ce contexte que Développement économique Canada exerce son mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est lente et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi. Notre action tend vers l'atteinte de trois grands résultats stratégiques, c'est-à-dire le *Développement des entreprises*, l'*Amélioration de l'environnement économique des régions* ainsi que le *Développement et le renouvellement des infrastructures collectives*. En outre, l'agence prend une part active à la mise en œuvre des grandes priorités économiques du gouvernement du Canada dans l'ensemble du Québec. Elle déploie des efforts particuliers eu égard, notamment, à l'accroissement de la productivité, au développement local et au développement durable.

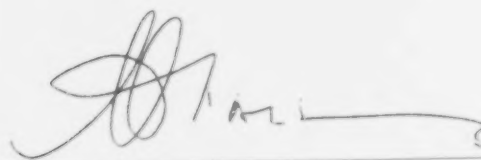
Pour atteindre les résultats stratégiques visés, Développement économique Canada s'est engagé financièrement à appuyer à hauteur de plus d'un milliard de dollars la réalisation de plus de 2 000 projets qui étaient en voie de réalisation en 2003-2004. En ajoutant les investissements provenant des autres bailleurs de fonds, la valeur totale de ces projets en 2003-2004 s'élève à près de quatre milliards de dollars. Autre résultat digne de mention : dans le cadre d'une enquête de suivi réalisée par une firme indépendante auprès de la clientèle de l'agence de 1996 à 2000, plus de la moitié des entreprises ayant bénéficié du soutien de l'agence dans les diverses régions du Québec ont fait état d'une hausse du nombre de leurs employés.

Le gouvernement du Canada s'est également fixé l'objectif – et Développement économique Canada y souscrit avec enthousiasme – d'assurer le succès des Canadiennes et des Canadiens dans chacune des régions du pays. Ainsi que l'énonce le discours du Trône d'octobre 2004, nous voulons donner des chances égales à tous, en misant sur le développement intégral des régions. L'agence a ainsi mis en place dans chacune des régions des stratégies régionales d'intervention qui contribueront à mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et aideront à bâtir des collectivités dynamiques en misant sur leurs atouts. Ces stratégies sont élaborées et mises en œuvre de concert avec les acteurs du développement ; elles orientent les interventions régionales de l'agence de façon à réaliser les potentiels de développement des régions et à favoriser l'essor de leurs créneaux d'excellence.

Développement économique Canada consent des efforts particuliers en vue de l'adaptation économique de certaines régions qui ne tirent pas encore tous les avantages que procurent l'économie du savoir. Ainsi, au cours de 2003-2004, l'agence a investi 65,6 millions de dollars, soit 29,4 % de son aide financière totale, dans ces régions qui comptent 11,8 % de la population du Québec. À mes yeux, cette donnée confirme l'engagement de l'agence envers les régions du Québec en difficulté et l'importance des moyens mis en œuvre pour favoriser leur adaptation économique.

La publication de ce rapport sur le rendement fournit l'occasion de souligner que les Canadiennes et les Canadiens s'attendent à juste titre à ce que les gouvernements produisent des résultats reflétant leurs attentes et leurs besoins. L'évaluation continue de nos programmes et de nos façons de faire nous permet de nous assurer que nos activités correspondent aux priorités que nous nous sommes fixées, et que nous atteindrons les résultats que nous avons visés. Cette opération nous permet également de maintenir de hauts taux de satisfaction auprès de nos clientèles. Ainsi, nous constatons avec fierté une augmentation de la satisfaction de la clientèle, qui passe de 93 % en 2002-2003 à 94,5 % en 2003-2004.

Tous ensemble, dirigeants et personnel des entreprises, bénévoles œuvrant au sein des collectivités, différents acteurs du développement régional, nous évoluons dans une décennie qui nous présentera sa large part de défis. Il fait nul doute que ces défis s'accompagneront de possibilités que nous saurons saisir grâce à notre imagination et à notre créativité. Je peux vous assurer, à la lumière de notre expérience et des résultats dont fait état le présent rapport sur le rendement, que tous les efforts seront consentis par Développement économique Canada afin de répondre aux aspirations des citoyens et des citoyennes des régions du Québec.



Jacques Saada
Ministre de l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement 2003-2004* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation pour l'exercice 2003-2004.



Michelle d'Auray
Sous-ministre

Date : le 12 octobre 2004

SOMMAIRE EXÉCUTIF DU RENDEMENT MINISTÉRIEL

Cette section présente, de façon générale, Développement économique Canada ainsi que ses principales réalisations au regard des engagements pris dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*.

FAITS SAILLANTS DU RENDEMENT DE L'AGENCE

EXTRANTS

- En 2003-2004, dans le cadre de son mandat de base constitué des deux premiers résultats stratégiques, le nombre de nouvelles ententes de contribution a augmenté de 30,5 % par rapport à 2002-2003 (776 nouvelles ententes de contribution). En excluant un cas exceptionnel (projet Papiers Gaspésia inc – 80 millions de dollars) du montant total d'aide financière approuvée en 2002-2003, ce dernier se chiffre à 166,5 millions de dollars. Le montant total d'aide financière approuvée en 2003-2004 s'élève à 202 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à 2002-2003.
- Pour l'exercice financier 2003-2004, les dépenses de l'agence en contributions et en subventions se sont élevées à 305,5 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 10 % par rapport à 2002-2003 (277,8 millions de dollars). Les dépenses de fonctionnement se chiffraient à 41,6 millions de dollars en 2003-2004, ce qui représente une baisse de 2 % par rapport à 2002-2003 (42,4 millions de dollars).

RÉSULTATS

- L'agence s'est engagée financièrement à appuyer à hauteur de plus de 1,02 milliard de dollars la réalisation de 2 116 projets qui étaient en cours en 2003-2004. En ajoutant les investissements des autres bailleurs de fonds à ceux de l'agence dans ses projets, la valeur totale de ces 2 116 projets en 2003-2004 s'élève à plus près de 4 milliards de dollars.
- Dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence, 73,9 % des clients indiquent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide financière de l'agence (effet de réalisation).
- Directement et indirectement, les 2 116 projets en cours avaient déjà contribué, au 31 mars 2004, à la création, à la transformation et au maintien de plus de 13 671 emplois dans les différentes régions du Québec.
- Quelque 58,6 % des entreprises répondantes déclarent avoir augmenté leur chiffre d'affaires.

RÉSULTATS (suite)

- Depuis trois ans, les taux de satisfaction de la clientèle de l'agence augmentent. En 2003-2004, 94,5 % des clients de l'agence se déclarent satisfaits de la qualité des services en général.
- Les résultats d'une enquête de suivi réalisée auprès d'entreprises ayant reçu une contribution financière de l'agence entre 1996 et 2000 démontrent qu'après plusieurs années, le développement de la très grande majorité des entreprises interrogées est positif en ce qui a trait au chiffre d'affaires, à l'emploi ainsi qu'à la réalisation d'activités d'innovation, de recherche-développement (R-D) et de développement de marchés.

RESPECT DES ENGAGEMENTS ET DES PRIORITÉS

- Dès la première année, l'agence a respecté son engagement à répartir ses dépenses à 60/40 dans le cadre de ses deux premiers résultats stratégiques, soit le *Développement des entreprises* et l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*.
- La tendance observée au cours des cinq dernières années montre que l'agence a réellement placé l'innovation parmi ses priorités d'intervention. Au cours de ces années, la part relative d'aide financière accordée par l'agence à des projets en innovation a augmenté considérablement, passant de 24 % de l'aide financière totale en 1999-2000, à 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour s'établir ensuite à 69 % en 2002-2003 avant de diminuer légèrement à 61 % en 2003-2004.
- Au cours des trois dernières années, la part relative d'aide financière accordée aux régions en difficulté d'adaptation (Abitibi-Témiscamingue, Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Nord-du-Québec et Saguenay — Lac-St-Jean) a été plus grande que la part relative de leur poids démographique au sein du Québec. Cette observation confirme l'attention particulière portée par l'agence à l'adaptation économique des régions en difficulté.
- De façon générale, l'information présentée dans ce rapport permet de constater une progression des résultats atteints par l'agence dans le temps, au fur et à mesure que les projets de développement qu'elle a appuyés se réalisent et se terminent.

Aperçu général de l'organisation et de ses priorités

L'Agence Développement économique Canada pour les régions du Québec travaille de concert avec un vaste réseau de collaborateurs afin de remplir son mandat qui consiste à promouvoir le développement économique des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions où la croissance est lente et les emplois insuffisants afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

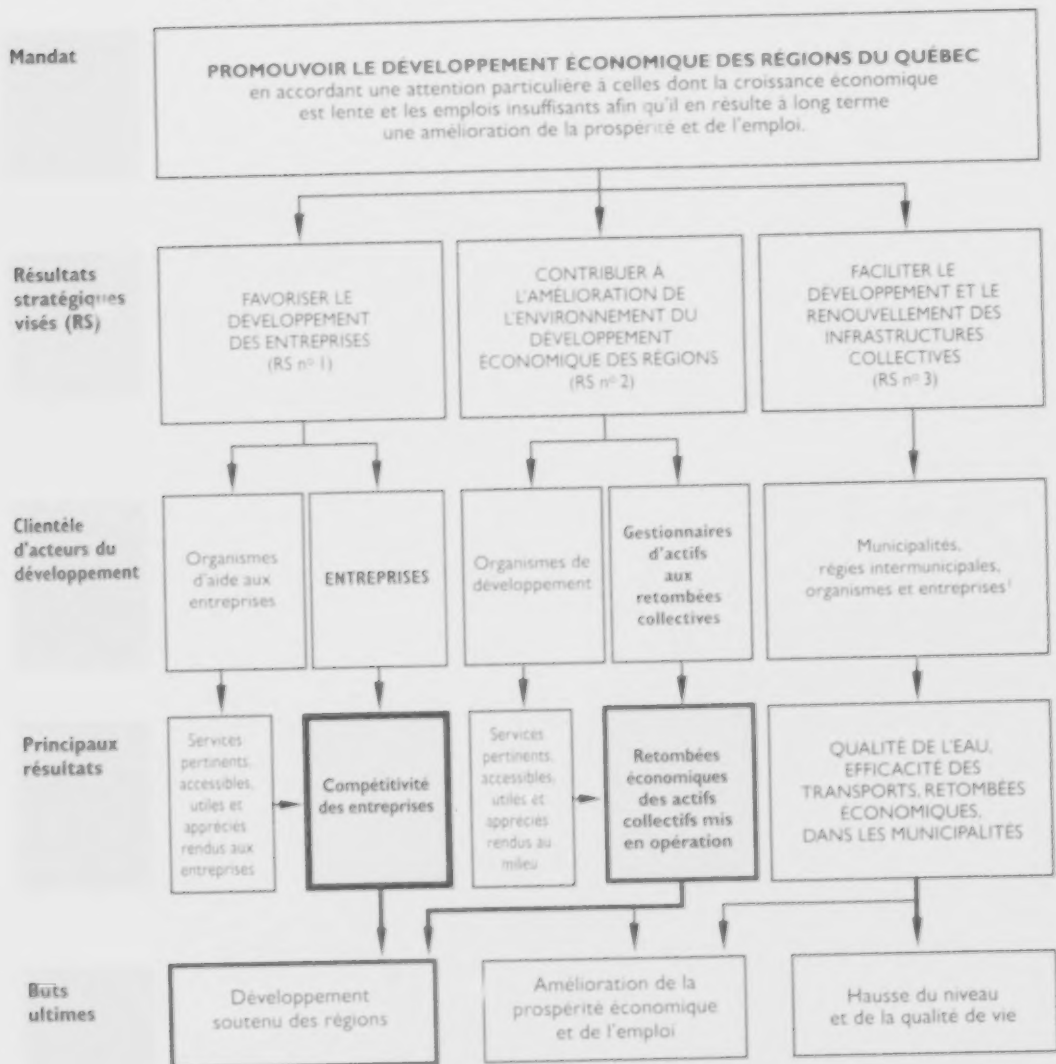
En matière de développement régional au Québec, l'agence est appelée à jouer un rôle de catalyseur auprès des acteurs du développement pour :

- concevoir et mettre en œuvre des politiques, les priorités ainsi que les programmes du gouvernement du Canada
- concerter les interventions fédérales
- établir des relations de collaboration avec les autres ordres de gouvernement ou d'autres intervenants socio-économiques
- développer des connaissances et diffuser de l'information
- faire des représentations au sein de l'appareil gouvernemental canadien
- concevoir et mettre en œuvre des mandats spéciaux de développement régional et de création d'emplois au Québec.

L'agence agit pour favoriser le développement des entreprises, ces dernières étant le moteur du développement régional. De plus, elle intervient afin d'encourager le développement d'un environnement économique propice à l'essor des entreprises dans les régions. Enfin, l'agence a également le mandat spécial de mettre en œuvre le Programme infrastructures Canada au Québec en collaboration avec le gouvernement du Québec. Elle facilite ainsi le développement et le renouvellement des infrastructures collectives dans les régions du Québec. Le tableau à la page suivante illustre plus précisément comment l'agence met en œuvre son mandat dans l'ensemble des régions du Québec.

Périodiquement, l'agence détermine des priorités d'intervention qui l'amènent à porter une attention particulière aux enjeux et aux problématiques vécus dans les régions et lui permettent de mettre l'accent sur des activités susceptibles de favoriser le développement de ces dernières. Depuis quelques années, ces priorités d'intervention sont de favoriser l'innovation dans chacune des régions du Québec et l'adaptation économique des régions en difficulté.

MANDAT, RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET BUTS VISÉS



Note :

¹ Les municipalités, les régies intermunicipales, les organismes à but non lucratif ainsi que les entreprises reçoivent du financement de l'agence par l'entremise du gouvernement du Québec.

L'agence agit sur le développement régional de façon adaptée en mettant en œuvre des stratégies régionales d'intervention (SRI) dans chacune des régions du Québec. Ces stratégies, qui prennent en considération les problématiques ainsi que les enjeux locaux et régionaux de développement, sont élaborées et mises en œuvre de concert avec les acteurs du développement. Elles orientent les interventions régionales de l'agence de façon à réaliser les potentiels de développement des régions et à favoriser l'essor de leurs créneaux d'excellence (par exemple, l'aluminium au Saguenay, l'industrie minière en Abitibi, le

domaine maritime dans l'est du Québec, ou encore l'optique-photonique à Québec). Elles se caractérisent également par leur complémentarité aux stratégies des autres acteurs du développement régional, notamment les autres ministères fédéraux et le gouvernement du Québec.

Pour atteindre les résultats stratégiques visés, agir sur ses priorités d'intervention et mettre en œuvre ses SRI, l'agence dispose d'une gamme d'outils d'intervention qui lui permet de susciter, accompagner et appuyer la réalisation de projets de développement dont la mise en œuvre proprement dite relève de ceux qui bénéficient de son aide, c'est-à-dire les acteurs du développement. Il est possible de consulter le tableau à la page 31 pour obtenir plus de détails sur les acteurs du développement.

Les outils d'intervention de l'agence qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et de répondre aux besoins des acteurs du développement sont les suivants :

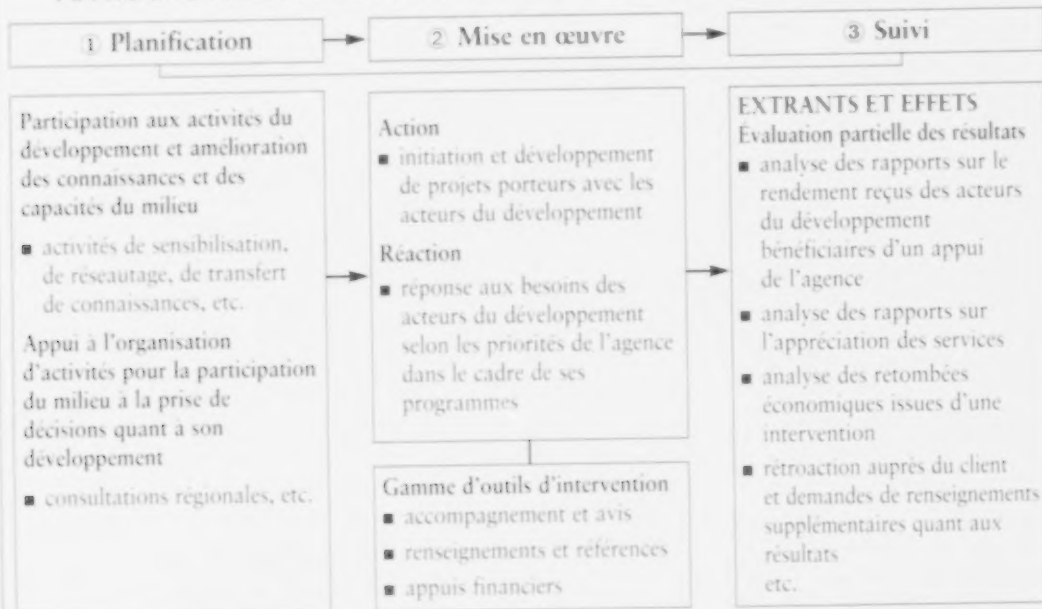
- accompagnement et avis
- renseignements et références
- appuis financiers sous forme de contributions et, de façon exceptionnelle, de subventions.

Les services d'accompagnement et d'avis ainsi que ceux de renseignements et de références offerts par l'agence sont souvent cruciaux pour le développement des régions du Québec. Sans ces appuis, bon nombre d'acteurs du développement, notamment des promoteurs régionaux, ne seraient pas en mesure d'amorcer ou de compléter l'élaboration de projets structurants pour leur région respective, ni même d'obtenir des contributions de la part d'autres bailleurs de fonds.

L'annexe deux donne plus de renseignements sur les outils d'intervention de l'agence en développement régional.

Le tableau à la page suivante illustre sommairement l'approche préconisée par l'agence en développement régional. Bien que présentées de façon séquentielle, les différentes phases de l'approche se chevauchent dans le temps. En d'autres mots, la fin d'une phase n'est pas une condition nécessaire pour le début d'une autre.

APPROCHE PRÉCONISÉE PAR L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL



Phase 1 :

Planification de la stratégie d'intervention de l'agence en développement régional

Au cours de cette phase, les nombreuses activités de l'agence visent à :

- fournir de l'information au milieu sur des enjeux de développement
- recueillir de l'information provenant du milieu
- faire émerger des consensus sur les priorités et les créneaux d'intervention à privilégier.

L'ensemble de ces activités contribue à la planification du développement régional dans les différentes régions du Québec.

Phase 2 :

Mise en œuvre de sa stratégie d'intervention en développement régional

Dans la deuxième phase, le personnel de l'agence est à la fois actif et réactif. Il dispose d'une gamme d'outils d'intervention pour agir auprès des acteurs du développement. Ces outils sont des renseignements et des références, de l'accompagnement et des avis ainsi que de l'appui financier.

Phase 3 :

Suivi de ses interventions et de son impact sur le développement régional

La dernière phase implique le suivi du développement régional par l'agence. Elle constate les résultats et le rendement de ses actions en fonction de sa planification du développement régional et ajuste en conséquence sa stratégie et ses plans d'intervention.

Ainsi, l'approche prônée par l'agence implique la prestation de plusieurs types d'appuis au cours des différentes phases selon les besoins des acteurs du développement et les objectifs qu'elle poursuit. La première section brosse un portrait plus détaillé de l'approche préconisée en développement régional.

Rendement global

Contexte du rendement ministériel

En raison de plusieurs facteurs externes, l'économie du Québec a enregistré une croissance plus faible que prévu en 2003. Ces facteurs ont nui à diverses industries, tant celle du bovin que le secteur manufacturier, et provenaient de diverses sources, dont une appréciation imprévue du dollar canadien par rapport à la devise américaine et une concurrence plus forte du reste du monde. L'innovation, l'accent mis sur la productivité et l'anticipation d'une amélioration de la situation ont aidé beaucoup d'entreprises québécoises à traverser la petite zone de turbulences de l'année.

Les économies régionales s'en sont bien sorties, si on tient compte des nombreux obstacles auxquels elles ont dû faire face. La situation de l'emploi dans les régions urbaines, plus peuplées, s'est améliorée en général, aidée en cela par une forte demande intérieure en biens et services. Les régions éloignées, bien que leur rendement ait été légèrement meilleur que celui de l'année précédente, ont continué d'éprouver des difficultés en raison de leur dépendance envers le secteur instable des ressources naturelles, lequel est resté à la merci de facteurs internationaux.

Le sens des mots...

▪ EXTRANTS	produits ou services directs offerts par l'agence aux acteurs du développement.
▪ NOUVELLES ENTENTES DE CONTRIBUTION	ententes conclues entre l'agence et un acteur du développement au cours d'un exercice financier donné pour la réalisation d'un projet.
▪ AIDE FINANCIÈRE APPROUVÉE	montant d'argent faisant l'objet d'une entente de contribution entre l'agence et un acteur du développement. Ce montant est un engagement financier envers un acteur du développement pouvant s'échelonner sur plusieurs exercices financiers.

Principaux extrants

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, dans le cadre de ses programmes, l'agence a approuvé 1 110 nouvelles ententes de contribution pour la réalisation de projets de développement. Le tableau suivant présente le principal extrant financier de l'agence en fonction de ses trois résultats stratégiques visés.

RENDEMENT GLOBAL

Nouvelles ententes de contribution approuvées en 2003-2004

Nouvelles ententes de contribution par résultat stratégique	Nombre de nouvelles ententes	Aide financière approuvée (millions \$)
RS n° 1 <i>Développement des entreprises</i>	693	99,7
RS n° 2 <i>Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec</i>	320	102,3
Total partiel (mandat de base de l'agence)	1 013	202
RS n° 3 <i>Développement et renouvellement des infrastructures collectives (mandat spécial)</i>	97	152,3
Total (ensemble des trois résultats stratégiques)	1 110	354,3

En 2003-2004, dans le cadre de son mandat de base constitué des deux premiers résultats stratégiques, le nombre de nouvelles ententes de contribution a augmenté de 30,5 % par rapport à 2002-2003 (776 nouvelles ententes de contribution). En excluant le projet Papiers Gaspésia inc (80 millions de dollars) du montant total d'aide financière approuvée en 2002-2003, celui-ci se chiffre à 166,5 millions de dollars. Le montant total d'aide financière approuvée en 2003-2004 s'élève à 202 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à 2002-2003.

En 2003-2004, l'agence a également conclu des ententes de contribution dans le cadre de programmes qu'elle administre au Québec pour le compte d'autres ministères fédéraux. Dans le cadre de l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB), que l'agence administre pour le compte d'Industrie Canada, elle a conclu 185 nouvelles ententes de contribution pour un montant total d'aide financière de plus de 21,3 millions de dollars. L'agence a également approuvé plus de 3,7 millions de dollars d'aide financière pour la réalisation de 83 projets d'exportation dans le cadre d'un programme du ministère du Commerce international Canada (CICan), soit le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME).

Ressources humaines et financières

En 2003-2004, pour offrir des produits et des services (extrants) aux acteurs du développement et atteindre les résultats escomptés, l'agence a pu compter sur l'équivalent de 408 employés à temps plein répartis sur l'ensemble du territoire québécois dans 14 bureaux d'affaires, un bureau situé à Gatineau qui assure la liaison avec l'appareil gouvernemental et un siège social à Montréal.

Pour l'exercice financier 2003-2004, les dépenses de l'agence en contributions et en subventions se sont élevées à 305,5 millions de dollars alors que celles de fonctionnement se chiffraient à 41,6 millions de dollars. La première annexe donne plus de renseignements quant au rendement financier de l'agence pour l'exercice 2003-2004.

Le sens des mots...

▪ RÉSULTATS	conséquences attribuables en tout ou en partie aux produits et aux services offerts par l'agence.
▪ DÉPENSE	montant d'argent dépensé dans le cadre d'un projet en cours à la suite d'une demande de paiement provenant d'un acteur du développement.
▪ PROJET EN COURS	projet qui a fait l'objet d'une dépense par l'agence au cours d'un exercice financier donné. Les dépenses encourues dans le cadre d'un projet devraient être, de façon générale, garantes de la manifestation de certains résultats.
▪ DÉPENSES TOTALES ENCOURUES	dépenses totales encourues dans le cadre d'un projet depuis son début jusqu'au 31 mars 2004. Les dépenses totales encourues dans le cadre d'un projet en cours en 2003-2004 peuvent comprendre des dépenses occasionnées au cours d'exercices financiers antérieurs. Cet indicateur fournit une information plus complète des dépenses effectuées par l'agence pour atteindre les résultats présentés.

Principaux résultats et dépenses afférentes

Les réalisations de l'agence dans le cadre des projets qu'elle appuie démontrent clairement son engagement face au développement des régions du Québec. Le tableau à la page suivante donne un aperçu global et par résultat stratégique des principales réalisations à l'agence qui ont pu être documentées par rapport à l'ensemble des projets en cours de réalisation en 2003-2004.

La valeur totale des projets en cours de réalisation est un indicateur de l'impact de l'agence sur le développement régional. L'agence s'est engagée financièrement à appuyer à la hauteur de plus de 1,02 milliard de dollars la réalisation de 2 116 projets qui étaient en cours en 2003-2004. En ajoutant les investissements des autres bailleurs de fonds à ceux de l'agence, la valeur totale de ces 2 116 projets en 2003-2004 s'élève à plus de 3,9 milliards de dollars.

RENDEMENT GLOBAL

Principaux résultats observés au 31 mars 2004¹

Nombre de projets en cours en 2003-2004

2 116

Indicateur de promotion du développement régional

- Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)

3,9 milliards \$

Effet incitatif de l'aide financière

- Proportion des clients qui ont déclaré qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence (effet de réalisation)

73,9 %

Engagement financier de l'agence pour inciter la réalisation des projets en cours en 2003-2004

- Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence

1,02 milliard \$

Dépenses réelles en 2003-2004

305,5 millions \$

Dépenses totales encourues

605,2 millions \$

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 Développement des entreprises

Nombre de projets en cours 1 293

Indicateur de développement des entreprises

- Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) 1,5 milliard \$

Indicateurs de compétitivité des entreprises

- Proportion des entreprises repondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires 58,6 %
- Augmentation moyenne du chiffre d'affaires 650 000 \$

Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur les entreprises desservies

- Entreprises en pré démarrage, en démarrage ou en expansion 2 789
- Nouveaux exportateurs (PME) 404
- PME ayant conclu des ventes sur des nouveaux marchés 322
- PME ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré 86

Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus

- Dépenses réelles en 2003-2004 134,9 millions \$
- Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) 275,5 millions \$

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec

Nombre de projets en cours 564

Indicateur d'amélioration de l'environnement de développement

- Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) 1,8 milliard \$

Indicateurs de résultats sur l'environnement du développement

- Initiatives issues du milieu grâce aux services offerts par les organismes de développement financés par l'agence 345
- Touristes et visiteurs étrangers attirés dans les régions du Québec 3 600 000

Indicateurs de capacité de services au milieu

- Valeur des services offerts par les organismes de développement grâce à l'appui financier de l'agence 309,9 millions \$
- Proportion des organismes de développement qui ont déclaré qu'ils n'auraient pas réalisé leur projet sans l'aide de l'agence (effet de réalisation) 84,3 %

Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus

- Dépenses réelles en 2003-2004 99,9 millions \$
- Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) 240,9 millions \$

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 Développement et renouvellement des infrastructures collectives

Nombre de projets en cours 259

Indicateurs du développement et du renouvellement des infrastructures

- Valeur totale des projets en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues) 692,0 millions \$
- Ménages ayant accès ou qui auront accès à un aqueduc municipal offrant une eau potable de meilleure qualité 484 408
- Collectivités qui bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infrastructures de transport 260
- Collectivités qui bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives ou culturelles 79

Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus

- Dépenses réelles en 2003-2004 70,8 millions \$
- Dépenses totales encourues (incluant les dépenses des années antérieures) 125,4 millions \$

Notes :

- 1 Une partie des résultats de moyen terme et la plupart des résultats que l'intervention de l'agence engendre à long terme ne sont pas montrés dans ce rapport, ainsi, l'ampleur des résultats des projets rendus possibles grâce à l'aide de l'agence est sous-évaluée. Comme le rapport sur le rendement est un document de suivi annuel, celui-ci et la méthodologie qui le sous-tend ne prennent pas le recul temporel qui serait requis pour documenter les effets d'entraînement qui se déploient et prennent de l'ampleur avec les années. Or, les effets d'entraînement sont les principaux résultats visés par l'action de l'agence. Il faut se reporter aux rapports d'évaluation des interventions de l'agence pour obtenir un tableau plus complet de l'ampleur des résultats de développement économique obtenus.
- 2 La valeur totale des projets en cours est l'indicateur de l'effort financier consenti par l'ensemble des acteurs du développement, toutes sources de financement confondues, pour réaliser les projets auxquels l'agence était associée au cours de l'exercice financier 2003-2004.
- 3 La proportion des bénéficiaires ayant terminé leur projet et déclaré qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide de l'agence est de 73,9 % (soit 455 répondants sur un total de 616). Parmi les répondants ayant mentionné qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence (26,1 % ; soit 161 répondants sur un total de 616), 71,1 % (n = 113) ont déclaré qu'ils n'auraient pu mener à bien leur projet avec la même ampleur et 60,2 % (n = 97) ont répondu qu'ils n'auraient pu terminer leur projet dans les mêmes délais sans l'aide financière de l'agence.
- 4 Cet indicateur présente l'aide financière accordée dans le cadre du programme d'aide au développement des PME au Québec (IDÉE-PME), du programme Initiatives régionales stratégiques (IRS), du programme de développement des collectivités (PDC), du Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM), du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV), des Mesures d'adaptation des collectivités de pêche au Québec (MACPQ) et Infrastructures Canada pour les projets dont les résultats sont présentés dans ce rapport, soit les projets en cours en 2003-2004. Considérant que plusieurs de ces projets étaient actifs avant l'exercice 2003-2004 ou le demeureront au cours des exercices financiers suivants, l'aide financière accordée pour les projets qui font l'objet d'une reddition de comptes dépasse les dépenses réelles pour ces mêmes projets en 2003-2004. De façon générale, plus de 40 % des projets sont complétés à l'intérieur d'une période de douze mois, 35 % des projets s'échelonnent sur une période de 12 à 24 mois et moins de 25 % sur une période de plus de 24 mois.
- 5 Entreprises jointes dans le cadre de l'enquête annuelle de l'agence dont le projet est **complété** ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires. Les questions posées à ce sujet, dans le cadre de l'enquête annuelle, étaient les suivantes : 1) Le projet financé par Développement économique Canada a-t-il permis à votre entreprise d'accroître son chiffre d'affaires ? (253 répondants sur un total de 432 ; 58,6 %) ; 2) Approximativement, quel est le montant d'augmentation de votre chiffre d'affaires (\$ CAN) découlant de ce projet ? (241 sur un total de 253 ; moyenne tronquée de 5 % = 657 497 \$).
- 6 L'information recueillie sur cet indicateur provient d'organismes qui font la promotion des régions du Québec au plan international. Elle est cumulative, c'est-à-dire que si un projet de ce type est en cours depuis plusieurs années, ce sont les visiteurs et les touristes étrangers attirés depuis le début de ce projet qui sont comptabilisés et intégrés dans le rapport de même que les dépenses totales encourues. Ayant ajouté les données d'un projet majeur dans la région de Montréal, le nombre de touristes et de visiteurs étrangers a considérablement augmenté en 2003-2004. L'année dernière, les données concernant le nombre de visiteurs étrangers attirés par le projet n'étaient pas disponibles.

Les résultats de l'enquête annuelle auprès de la clientèle démontrent que l'appui financier de l'agence a un effet incitatif sur la réalisation des projets des acteurs du développement. En effet, 73,9 % des clients indiquent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet sans l'aide financière de l'agence (effet de réalisation). Parmi les quelque 26,1 % de clients qui ont affirmé qu'ils auraient tout de même réalisé leur projet, 60,2 % déclarent qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet dans les mêmes délais (effet d'accélération) et 71,1 % jugent qu'ils leur auraient été impossible de mener à bien leur projet avec la même ampleur (effet de majoration).

Directement et indirectement, au 31 mars 2004, les 2 116 projets en cours, en excluant les résultats d'emploi du Programme de développement des collectivités, avaient déjà contribué à la création, à la transformation et au maintien de plus de 13 671 emplois dans les différentes régions du Québec. Cet indicateur est une estimation des emplois créés, maintenus et transformés, au 31 mars 2004, comme déclaré par les responsables des projets en cours lors de l'exercice financier 2003-2004. L'annexe quatre donne plus de renseignements à ce sujet. Bien qu'il ne s'agisse pas de résultats visés à court et à moyen termes, l'accroissement de la prospérité et la création d'emplois comptent parmi les buts ultimes de l'agence. Ce buts ne peuvent s'accomplir pleinement qu'à long terme, au bout d'une chaîne d'effets d'entraînement qui dépassent l'horizon de ce rapport de suivi annuel du rendement. La stratégie de l'agence escompte que les emplois créés et maintenus à court terme deviendront de plus en plus nombreux à moyen et à long termes, au fur et à mesure que les effets des projets qui étaient en cours en 2003-2004 prendront de l'ampleur et tendront vers leur maturité.

Pour favoriser le développement des entreprises, le premier résultat stratégique visé par l'agence, 1 293 projets étaient en cours en 2003-2004. Les dépenses réelles en 2003-2004 pour ces projets s'élèvent à 134,9 millions de dollars. En termes de résultats, dans le cadre de l'enquête annuelle auprès de la clientèle de l'agence, 58,6 % des entreprises répondantes déclarent avoir augmenté leur chiffre d'affaires.

En ce qui concerne les organismes financés par l'agence pour offrir des services aux entreprises, leurs efforts ont contribué notamment au prédémarrage, au démarrage et à l'expansion de plus de 2 780 entreprises dans l'ensemble des régions du Québec.

Pour améliorer l'environnement du développement économique des régions du Québec, le deuxième résultat stratégique visé par l'agence, 564 projets étaient en cours en 2003-2004. Les dépenses réelles en 2003-2004 dans le cadre de ces projets s'élèvent à 99,9 millions de dollars. La valeur totale de ces projets, incluant l'aide financière approuvée par l'agence et les investissements des autres bailleurs de fonds, s'élève à 1,8 milliard de dollars.

En ce qui concerne les résultats observés en fonction des sommes investies, les services offerts par les organismes de développement présents dans les différentes régions du Québec ont contribué à faire émerger 345 initiatives de développement du milieu. Ces initiatives prennent la forme de stratégies ou de projets structurants pour le développement des régions. Leur nombre est un indice de la capacité des régions de prendre en charge leur développement.

Au plan international, les projets de promotion des régions du Québec financés par l'agence dans le cadre du deuxième résultat stratégique ont contribué à attirer plus de trois millions de touristes ou visiteurs étrangers au Québec au cours des dernières années. La durée moyenne de séjour de ces touristes est de quatre jours dans les régions.

Pour développer et renouveler les infrastructures collectives, 259 projets étaient en cours en 2003-2004. Les dépenses réelles dans le cadre de ces projets se chiffrent à 70,8 millions de dollars. Dans quelques années, lorsque les projets approuvés dans le cadre du Programme infrastructures Canada seront terminés : plus de 480 000 ménages bénéficieront d'une eau potable de meilleure qualité, 260 collectivités profiteront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infrastructures de transport et 79 collectivités jouiront de la mise en place ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives et culturelles.

Satisfaction de la clientèle

Chaque année, l'agence mesure la satisfaction de sa clientèle à l'égard de différents aspects liés à ses services afin d'en améliorer la qualité. Le tableau ci-dessous présente l'évolution des résultats liés à la satisfaction de la clientèle de l'agence.

PRINCIPAUX ASPECTS DU SERVICE	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Qualité des services en général	92,0 %	93,0 %	94,5 %
■ Accessibilité des services	87,7 %	90,9 %	91,4 %
■ Capacité de répondre aux besoins des clients	87,3 %	85,3 %	88,6 %
■ Équité et impartialité des services	n.d. ¹	91,4 %	92,5 %
■ Délai de réponse aux demandes d'aide financière	86,0 %	75,5 %	78,2 %
■ Délai de réponse aux réclamations	82,0 %	81,0 %	84,6 %
■ Clarté des documents administratifs reçus	88,2 %	85,2 %	86,5 %
■ Courtoisie du personnel	97,3 %	97,6 %	98,4 %
■ Compétence du personnel	91,2 %	93,0 %	93,9 %
■ Accompagnement lors de la démarche	90,5 %	89,9 %	89,1 %
Note :			
1 n.d. = non disponible			

Ayant comme objectif de maintenir ses hauts taux de satisfaction de la clientèle, en 2003-2004 l'agence observe, de façon générale, une augmentation des taux de satisfaction de sa clientèle.

Effet durable des interventions de l'agence

L'agence a le souci de mesurer les résultats à long terme de son intervention auprès de sa clientèle à l'aide d'une enquête téléphonique de suivi. L'information recueillie par ce moyen lui permet de mieux connaître le caractère durable des résultats atteints. Les résultats de l'enquête de suivi réalisée auprès d'entreprises ayant reçu une contribution financière de l'agence entre 1996 et 2000 démontrent qu'après plusieurs années, l'essor de la très grande majorité des entreprises interrogées est positif en ce qui a trait au chiffre d'affaires, à l'emploi ainsi qu'à la réalisation d'activités d'innovation, de recherche-développement et de développement de marchés. L'annexe quatre fournit de l'information détaillée sur la méthodologie de l'enquête de suivi effectuée par l'agence.

Plus du tiers (39 %) des entreprises ayant reçu une aide de l'agence entre 1996 et 2000, on observe un accroissement des revenus. Le chiffre d'affaires des entreprises ayant reçu une aide de l'agence s'accroît avec le temps. Ainsi, ce sont les entreprises dont la période de suivi est la plus longue (entreprises ayant reçu une contribution financière en 1995-1996, en 1996-1997 et en 1997-1998) qui sont proportionnellement les plus nombreuses à voir leur chiffre d'affaires s'accroître au cours de la période étudiée. La contribution de l'agence à la croissance des affaires est également reconnue, particulièrement auprès des entreprises ayant reçu une aide financière de 50 000 \$ ou plus. On observe également des effets à long terme sur l'emploi. Plus de la moitié des entreprises (57 %) ont rapporté une hausse du nombre d'employés. Au moment de l'enquête, le nombre moyen d'employés par entreprise s'élevait à 36, ce qui représente une hausse de 33 % par rapport aux renseignements obtenus lors des enquêtes précédentes.

Parmi les entreprises déclarant avoir réalisé des activités d'innovation et de R-D, 85 % d'entre elles ont continué à réaliser ce type d'activités au cours des 12 mois précédant l'enquête. La réalisation de ces activités d'innovation et de R-D a contribué à l'augmentation de la productivité et de la compétitivité des entreprises. Ainsi, 87 % des entreprises déclarent que ces activités ont contribué à augmenter leur productivité et 83 % ont fait état d'une amélioration de leur compétitivité.

En ce qui concerne les entreprises déclarant avoir réalisé des activités de développement de marchés et d'exportation, près des trois-quarts (74 %) ont affirmé avoir poursuivi leurs efforts en ce sens au cours des 12 mois précédant l'enquête. Parmi ces entreprises, 78 % ont réalisé des ventes à l'exportation à l'extérieur du Québec en 2003. Pour plus de la moitié d'entre elles (53 %), ces ventes hors du Québec étaient à la hausse par rapport à la même période l'année précédente.

Réalisation des engagements et explication du rendement

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*, l'agence s'était engagée à répartir ses dépenses entre son premier et son deuxième résultats stratégiques dans des proportions de 60/40 sur l'ensemble des trois prochains exercices financiers. Le tableau ci-dessous présente le portrait de cet engagement après une année d'activité.

Résultats stratégiques	Engagement triennal de dépenses 2003-2006	Dépenses réelles en 2003-2004
RS n° 1 : Développement des entreprises	385 millions \$ (60 %)	134,9 millions \$ (57 %)
RS n° 2 : Amélioration de l'environnement du développement économique des régions	255 millions \$ (40 %)	99,9 millions \$ (43 %)

Les résultats présentés montrent qu'à quelques points de pourcentage près, dès la première année, l'agence a respecté son engagement à répartir ses dépenses à 60/40 dans le cadre de ses deux premiers résultats stratégiques.

Dans un esprit de continuité et de consolidation, l'agence s'était également engagée à favoriser l'innovation et l'adaptation économique des régions en difficulté.

En ce qui concerne l'innovation, comme précisé dans la section cinq de ce rapport, le montant total d'aide financière accordée pour des projets de ce type a augmenté de 3,7 % en 2003-2004 (109,4 millions de dollars en 2002-2003 ; 113,5 millions de dollars en 2003-2004). Il en est de même pour le nombre de projets, qui a augmenté de 47 % en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 (397 projets en 2002-2003 ; 585 projets en 2003-2004).

Au cours des cinq dernières années, la part relative d'aide financière accordée par l'agence à des projets en innovation a augmenté considérablement, passant de 24 % de l'aide financière totale en 1999-2000, à 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour s'établir ensuite à 69 % en 2002-2003 avant de diminuer légèrement à 61 % en 2003-2004. La part relative des projets en innovation est en fonction du montant total d'aide financière approuvée dans le cadre des programmes IDÉE-PME et IRS en incluant les transferts au Conseil national de recherches Canada (CNRC). En 2003-2004, les projets du PICTV étaient inclus dans le programme IDÉE-PME. La tendance observée au cours des cinq dernières années montre que l'agence a réellement placé l'innovation parmi ses priorités d'intervention.

Les régions éprouvant des difficultés d'adaptation économique sont l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-St-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, le Nord-du-Québec et le Saguenay — Lac-St-Jean. En ce qui a trait aux interventions de l'agence visant l'adaptation économique de ces régions, en 2001-2002, 35,4 % de l'aide financière approuvée a été allouée pour la réalisation de projets les concernant comparativement à 50,8 % en 2002-2003 et à 29,4 % en 2003-2004. L'augmentation substantielle en 2002-2003 s'explique par une contribution importante (80 millions de dollars) pour la réalisation du projet *Papiers Gaspésia inc* dans la

région de Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine. En excluant ce cas particulier, la proportion des interventions de l'agence dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation se chiffre à 18,3 % en 2002-2003 pour un montant total d'aide financière approuvée de 45,1 millions de dollars. En 2003-2004, l'agence a investi 65,6 millions de dollars, soit 29,4 % de son aide financière totale, dans ces régions qui comptent 11,8 % de la population du Québec.

Au cours des trois dernières années, la part relative d'aide financière accordée à ces régions a été plus grande que la part relative de leur poids démographique au sein du Québec. Cette observation confirme l'attention particulière portée par l'agence pour l'adaptation économique des régions en difficulté.

Finalement, en présentant de façon détaillée ses plans et ses priorités dans son RPP 2003-2004, l'agence renouvelait son engagement à atteindre des résultats concrets et durables pour les Canadiens et les Canadiennes dans les différentes régions du Québec en fonction de leurs potentiels de développement. À cet effet, depuis plusieurs années, elle applique une stratégie de mesure et d'analyse des résultats qui lui permet :

- de prendre des décisions et de gérer à partir d'information sur ses activités et ses résultats
- d'ajuster son intervention de façon à respecter son engagement envers l'atteinte de résultats.

De façon générale, l'information présentée dans ce rapport permet de constater une progression des résultats atteints par l'agence dans le temps, au fur et à mesure que les projets de développement qu'elle a appuyés se réalisent et se terminent. En outre, l'information provenant de l'enquête de suivi auprès de la clientèle démontre que plusieurs années après son intervention, des résultats continuent d'être observés en lien avec les projets appuyés par l'agence.

Recommandations des comités parlementaires

Aucune recommandation n'a été émise par un comité parlementaire au sujet de l'agence au cours de l'exercice financier 2003-2004.

Section 1

APERÇU DE L'AGENCE

Cette section présente l'agence, telle qu'elle était au cours de l'exercice financier 2003-2004. Le lecteur peut y retrouver des réponses aux questions suivantes, soit :

- Quelle est sa raison d'être ?
- Que cherche-t-elle à atteindre ?
- Que fait l'agence, comment et avec qui ?

Les réponses à ces questions permettent une meilleure interprétation de l'information sur le rendement et les résultats telle que présentée dans la section deux.

1.1 Quelle est la raison d'être de l'agence ?

L'agence Développement économique Canada pour les régions du Québec a le mandat de promouvoir le développement économique des régions du Québec, en accordant une attention particulière à celles dont la croissance économique est lente et les emplois insuffisants, afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi.

En réalisant son mandat, Développement économique Canada aide le gouvernement du Canada à donner suite à son engagement de promouvoir l'égalité des chances de tous les Canadiens et les Canadiennes dans la recherche de leur bien-être et de favoriser le développement économique de toutes les régions du pays pour réduire l'inégalité des chances, valeur fondamentale de la nation canadienne reflétée dans l'article 36 de la *Loi constitutionnelle de 1982*.

Aux termes de la Partie II de la *Loi sur le ministère de l'Industrie* et des décrets afférents, les objectifs du ministre responsable de l'agence en matière de développement économique régional au Québec sont de :

- promouvoir le développement économique des régions à faibles revenus et à faible croissance économique ou n'ayant pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs
- mettre l'accent sur le développement économique à long terme et sur la création d'emplois et de revenus durables
- concentrer les efforts sur les petites et moyennes entreprises (PME) et sur la valorisation des capacités d'entreprendre.



Le texte de la *Loi sur le ministère de l'Industrie* peut être consulté à l'adresse suivante
<http://lois.justice.gc.ca/fr/i-9,2/63959.html>

En matière de développement régional, l'agence est appelée à jouer un rôle de catalyseur auprès des acteurs du développement pour :

- concevoir et mettre en œuvre des politiques, les priorités ainsi que les programmes du gouvernement du Canada
- concerter les interventions fédérales
- établir des relations de collaboration avec les autres ordres de gouvernement ou d'autres intervenants socio-économiques
- développer des connaissances et diffuser de l'information
- faire des représentations au sein de l'appareil gouvernemental canadien
- concevoir et mettre en œuvre des mandats spéciaux de développement régional et de création d'emplois au Québec.

1.1.1 Comment contribue-t-elle aux priorités nationales ?

Dans le cadre de son mandat, l'agence apporte par ses interventions une contribution importante aux efforts du gouvernement du Canada pour atteindre les buts annoncés dans le discours du Trône prononcé le 30 septembre 2002, soit de :

- cibler ses activités de développement régional pour mieux répondre aux besoins de l'économie du savoir et permettre aux collectivités urbaines, rurales et nordiques de faire face à des difficultés qui leur sont propres
- travailler avec les PME pour développer et appliquer de nouvelles technologies dans des secteurs traditionnels et naissants
- devenir un chef de file mondial dans les domaines des sciences de la santé, de la biotechnologie et de l'énergie non polluante

- bâtir des villes de classe internationale et des communautés dynamiques
- moderniser les infrastructures.

L'agence remplit son mandat de façon à contribuer aussi à la réalisation d'autres priorités nationales, dont celles liées à l'innovation, au développement des exportations et au développement durable.

1.2 Qu'est-ce que l'agence cherche à atteindre ?

1.2.1 Résultats stratégiques

L'agence vise à atteindre trois résultats stratégiques afin de contribuer au développement régional au Québec, soit :

- le développement des entreprises
- l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions
- le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Les deux premiers résultats stratégiques constituent le mandat de base de l'agence, alors que le troisième correspond à un mandat spécial. Le tableau présenté à la page 8 montre la synergie entre les trois résultats stratégiques et les buts ultimes visés par l'agence.

Le premier résultat stratégique vise le *Développement des entreprises*. Les entreprises représentent la principale force motrice du développement économique régional et de la création de richesse. La croissance des entreprises qui innovent et qui exportent produit un effet particulièrement stimulant sur le développement régional et l'augmentation durable de l'emploi. L'agence travaille notamment auprès des PME et avec des organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Ce faisant, l'agence favorise l'établissement d'entreprises stratégiques, la compétitivité des entreprises et le développement des petites entreprises. Le tableau suivant présente les activités sur lesquelles l'agence intervient de façon à atteindre le résultat stratégique visé.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1 : DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

ACTIVITÉS

- Information et sensibilisation générales
- Établissement d'entreprises stratégiques
- Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires
- Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits
- Compétitivité — Commercialisation
- Développement des petites entreprises

Puisque les entreprises ont besoin d'un environnement propice à leur développement, le deuxième résultat stratégique vise l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*. Dans ce cas-ci, l'agence interagit plus particulièrement avec les intervenants économiques clés dans les différentes régions du Québec, tels des organismes offrant des services spécialisés à leur milieu régional et des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives (exemples : exploitants de festivals, directeurs de centres de recherche). L'agence intervient afin d'améliorer la capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie, pour favoriser la mise en valeur économique des atouts régionaux de développement ainsi que pour inciter le développement et le renforcement d'avantages compétitifs fondés sur le savoir. Le tableau ci-dessous présente les activités sur lesquelles l'agence intervient de façon à atteindre le résultat stratégique visé.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2 : AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC

ACTIVITÉS

- Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie
- Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement
- Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir

Les infrastructures sont essentielles à la vitalité économique d'une région, au fonctionnement des entreprises ainsi qu'à la qualité de vie des citoyens. Le troisième résultat stratégique vise le *Développement et le renouvellement des infrastructures collectives dans les différentes régions du Québec*. L'agence œuvre à ce troisième résultat stratégique en collaboration avec le gouvernement du Québec, les régies intermunicipales et les municipalités. Ce dernier résultat stratégique reflète un mandat spécial dont l'exécution au Québec, soit la mise en œuvre du Programme infrastructures Canada, a été confiée à l'agence par le gouvernement du Canada. Le tableau ci-dessous présente les activités sur lesquelles l'agence intervient de façon à atteindre le résultat stratégique visé.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : DÉVELOPPEMENT ET RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES

ACTIVITÉS

- Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- Infrastructures locales de transport
- Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales

1.2.2 Priorités clés d'intervention

Périodiquement, l'agence détermine des priorités d'intervention qui l'amènent à porter une attention particulière aux enjeux et aux problématiques vécus dans les régions et lui permettent de mettre l'accent sur des activités susceptibles de favoriser le développement. Depuis quelques années, ces priorités d'intervention, sont de :

- favoriser l'innovation dans chacune des régions du Québec
- favoriser l'adaptation économique des régions en difficulté.

Chacune des activités présentées sous les résultats stratégiques concourt directement à l'action de l'agence sur l'une ou l'autre de ses priorités d'intervention. À titre d'exemple, pour intervenir sur sa priorité liée à la promotion de l'innovation et de l'économie du savoir dans les régions du Québec, l'agence privilégie davantage la réalisation de projets visant notamment *l'Établissement d'entreprises stratégiques, l'Innovation de procédés, d'équipements et de produits* ainsi que le *Développement et le renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir*.

1.2.3 Stratégies régionales d'intervention

En vue d'adapter son intervention aux particularités régionales et de travailler au développement des entreprises et à l'amélioration de l'environnement du développement régional, l'agence a mis en place, dans chacune des régions du Québec, une stratégie régionale d'intervention projetée vers l'avenir, misant considérablement sur l'innovation d'une façon adaptée au contexte de développement particulier à chaque région.

Ces stratégies, élaborées de concert avec les acteurs du développement, font la jonction entre les priorités économiques nationales, celles de l'agence et celles de chaque région. Elles sont taillées sur mesure et s'appuient sur les forces économiques des régions, sur leurs tissus industriel et institutionnel, sur leurs avantages compétitifs ainsi que sur leurs créneaux d'excellence (par exemple, l'aluminium au Saguenay, l'industrie minière en Abitibi, le domaine maritime dans l'est du Québec, ou encore l'optique-photonique à Québec) pour mettre en valeur les potentiels de chaque région. Les SRI sont également complémentaires des stratégies des autres acteurs du développement régional, notamment les autres ministères du gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec.

1.3 Que fait l'agence, comment et avec qui ?

L'agence suscite, accompagne et appuie la réalisation de projets de développement. Ce mandat est mis en œuvre auprès des acteurs du développement au moyen d'une gamme d'outils d'intervention. À ce titre, elle s'emploie à accroître la synergie entre les acteurs locaux et régionaux de développement. Par son action, l'agence encourage la mise en œuvre de projets de développement qui ne se réaliseraient pas sans son aide, ou qui ne se concrétiseraient pas avec la même ampleur ou qui seraient remis à plus tard au risque d'être abandonnés.

Pour faciliter la réalisation de projets de développement, l'agence recourt à une gamme d'outils d'intervention variée. Ainsi, les conseillers œuvrant au sein de l'agence sont appelés à :

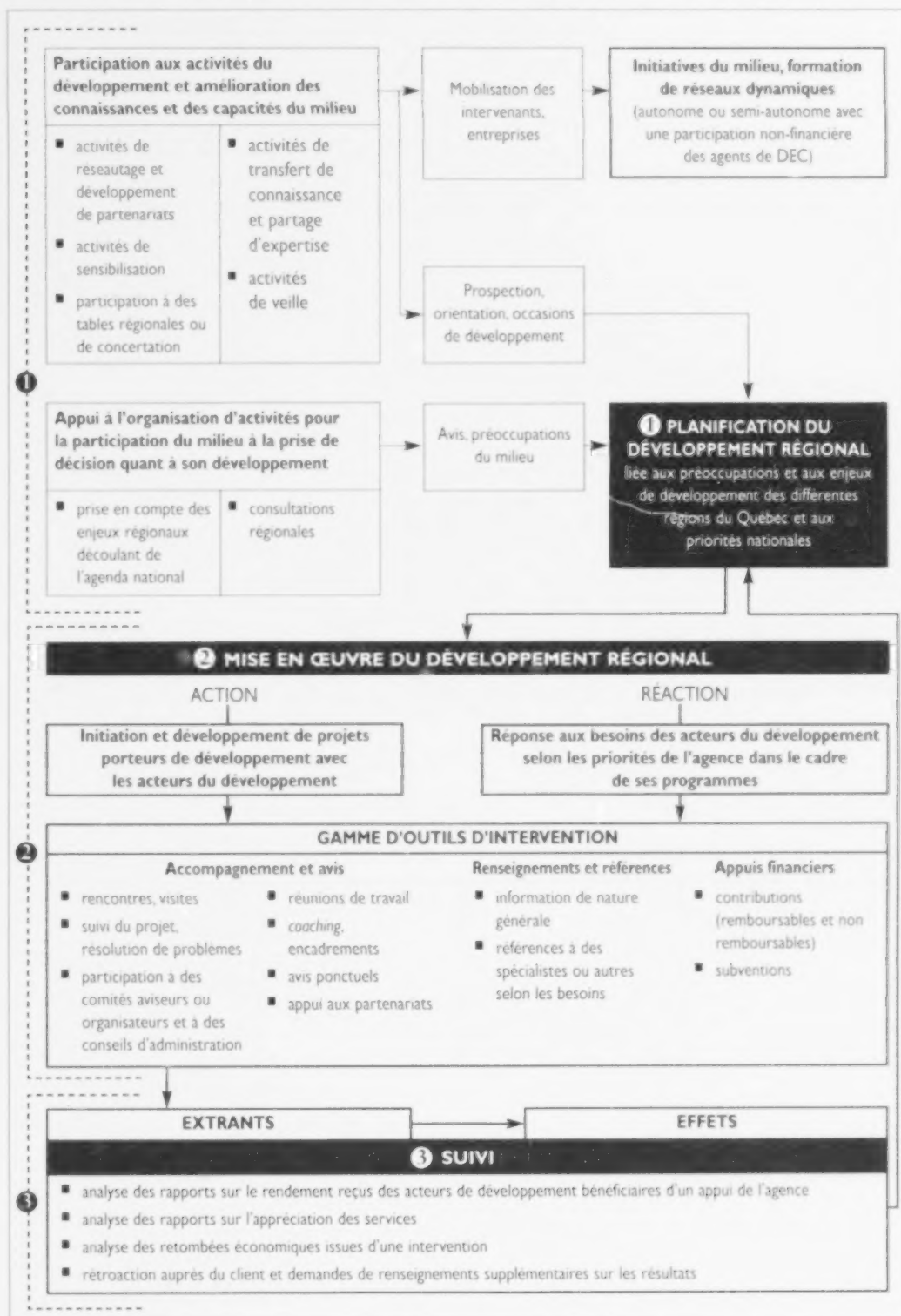
- donner des avis et fournir des renseignements pertinents
- organiser et tenir des activités de sensibilisation, de développement des capacités ou d'accompagnement
- développer et favoriser le dynamisme de réseaux de partenaires d'affaires
- participer activement à l'initiation de projets structurants
- appuyer les acteurs du développement de façon à les aider à identifier et à saisir des occasions de développement en fonction de leurs avantages concurrentiels
- appuyer financièrement la réalisation de projets de développement
- appuyer le dynamisme des acteurs du développement de façon à faciliter leur participation aux orientations et aux stratégies de développement
- aider le milieu à documenter et mieux faire connaître les enjeux régionaux aux décideurs gouvernementaux.

Ces appuis sont offerts aux acteurs du développement par le personnel de l'agence et par des organismes que l'agence aide financièrement. L'encadré de la page suivante donne plus de détails sur l'approche préconisée par l'agence en développement régional.

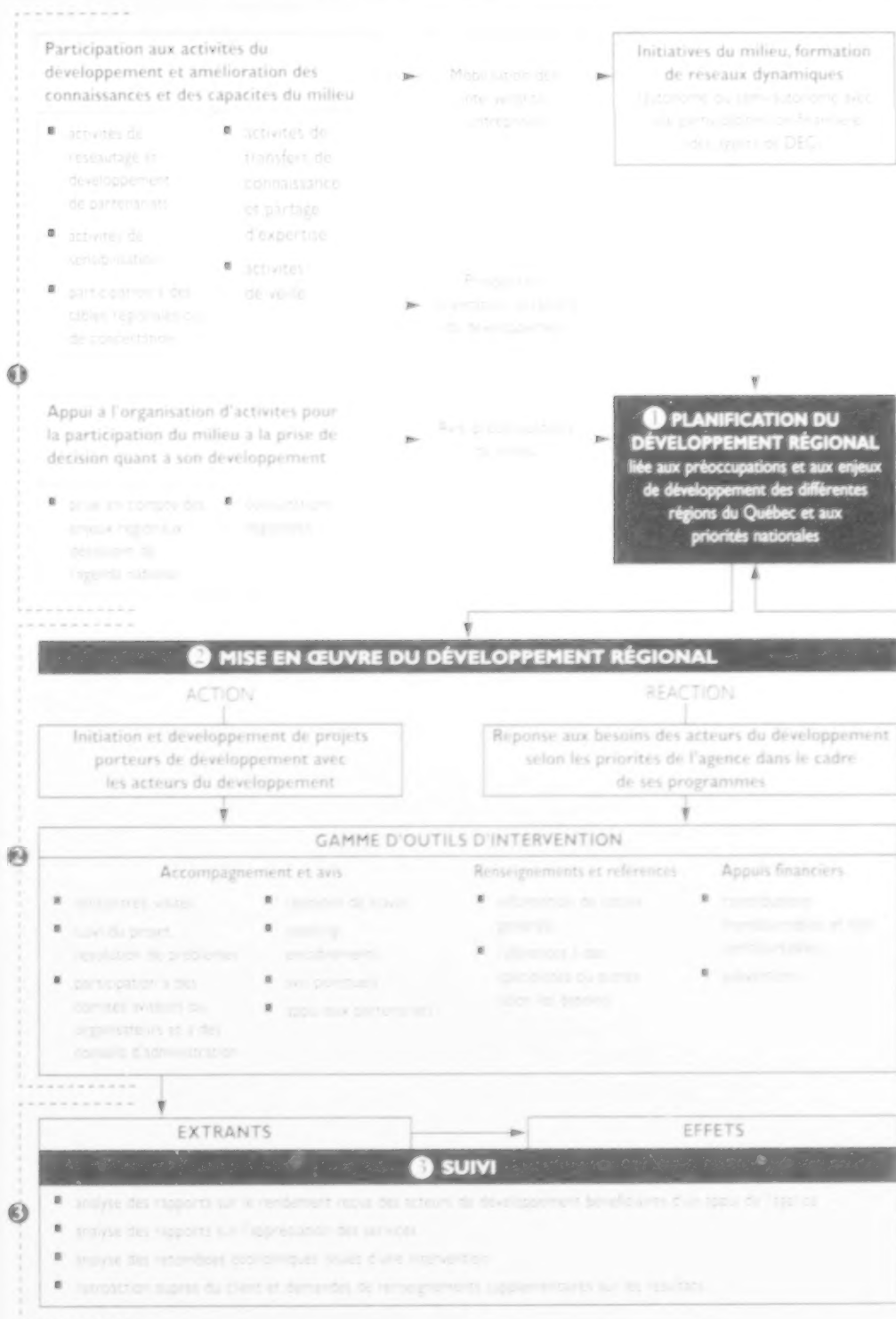
Lorsque l'agence recourt à de l'aide financière sous la forme de contributions (remboursables et non remboursables) et, de façon exceptionnelle, de subventions, elle respecte les modalités propres à chacun de ses programmes, telles qu'approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les outils d'intervention de l'agence en développement régional sont décrits plus loin à l'annexe deux.

Le tableau suivant illustre les trois principales phases de l'approche de l'agence en développement régional. Bien que présentée en ordre, la réalisation de chacune des phases se chevauche dans le temps et la fin d'une phase n'est pas une condition nécessaire pour le commencement d'une autre.

APPROCHE PRÉCONISÉE PAR L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL



APPROCHE PRÉCONISÉE PAR L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL



Phase 1 : Planification de la stratégie d'intervention de l'agence en développement régional

La première phase présente les activités de l'agence pour lesquelles, souvent, aucune participation financière n'est nécessaire. Ces activités font émerger des consensus du milieu de développement sur les priorités et les créneaux d'intervention à privilégier. L'information recueillie alimente la planification du développement dans les différentes régions du Québec. Les SRI des bureaux d'affaires de l'agence, présentées ci-dessus, sont des résultats de ces activités réalisées de concert avec les acteurs du développement.

En outre, par sa présence dans les régions du Québec, l'agence stimule et encourage la mobilisation des acteurs du développement. Elle les aide ainsi à élaborer des stratégies de développement pouvant permettre la conception ainsi que la réalisation d'initiatives ou de projets porteurs de développement dans les régions.

L'agence appuie également l'organisation d'activités qui permettent aux acteurs du développement d'échanger sur des enjeux et de faire part de leurs préoccupations ainsi que de leurs besoins en matière de développement régional. Cette pratique ouvre la voie à une communication efficace entre les acteurs du développement et le gouvernement du Canada. Elle offre également la possibilité aux régions de prendre part aux décisions ayant des incidences sur leur développement.

Phase 2 : La mise en œuvre de sa stratégie d'intervention en développement régional

La deuxième phase de l'approche préconisée par l'agence consiste à faciliter le développement régional, plus particulièrement en mettant en œuvre sa propre stratégie d'intervention ; celle-ci implique qu'elle soit à la fois active et réactive. En étant active, en collaboration avec les acteurs du développement, dont les autres ministères fédéraux, elle initie et développe des projets structurants pour les régions. En étant réactive, elle reçoit des demandes d'aide financière et fait la prestation de ses programmes et, souvent, elle est appelée à conseiller et à encadrer les requérants quant à leur demande d'aide financière. Qu'elle soit en mode actif ou réactif, l'agence intervient de multiples façons pour répondre aux besoins de sa clientèle. Lorsqu'elle intervient auprès des acteurs du développement, son personnel peut, notamment :

- donner des avis
- entreprendre une démarche d'accompagnement
- faire la prestation de renseignements
- référer la clientèle à des spécialistes ou à d'autres sources d'information selon leurs besoins
- faire participer des entreprises à des réseaux d'affaires
- octroyer un appui financier.

Phase 3 : Le suivi de ses interventions et de son impact sur le développement régional

La troisième phase porte sur le suivi des interventions et de l'impact de l'agence sur le développement régional. Puisqu'elle est appelée à suivre les résultats de ses interventions dans les différentes régions du Québec, l'information sur les résultats lui permet d'abord d'influencer et d'ajuster la planification de son intervention en développement régional pour ainsi, à moyen terme, accroître son impact et améliorer la qualité de ses services ainsi que ceux offerts par les groupes intermédiaires qu'elle finance.

Grâce à ses 14 bureaux d'affaires, Développement économique Canada est présent et bien ancré dans chacune des régions du Québec. L'annexe trois présente la structure organisationnelle de l'agence.

Cette présence dans les régions du Québec donne la possibilité au gouvernement du Canada de se tenir informé en tout temps de l'évolution des défis des PME québécoises et des enjeux régionaux. L'agence est partie prenante des différents forums et événements marquant le développement de chaque région. Elle est à l'écoute et comprend les préoccupations des collectivités en aidant ces dernières à se mobiliser pour relever leurs défis de développement.

L'agence fait équipe avec un vaste réseau d'acteurs du développement dans chacune des régions du Québec. Souvent l'action de l'agence sur le développement se matérialise par l'entremise de groupes intermédiaires qu'elle finance. En apportant son appui à ces organismes et en animant leur mise en réseau, l'agence se rapproche des citoyens et des différentes réalités régionales. Elle offre également la possibilité à des intervenants locaux de contribuer au développement de leur économie.

Comme l'illustre le tableau à la page 31, l'agence exerce son mandat dans un environnement complexe composé d'une variété d'acteurs, dont elle est d'ailleurs partie intégrante. En effet, elle œuvre de concert avec plus d'une centaine d'organismes du milieu, dont bon nombre ont pour vocation d'offrir des services spécialisés aux entreprises régionales. Plusieurs organismes ont des bases bénévoles et sont la voie par laquelle les citoyens peuvent jouer un rôle important dans le développement économique de leur propre milieu. À titre d'exemple, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Centres d'aide aux entreprises (CAE) et les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) peuvent compter sur l'implication de 1 400 bénévoles qui consacrent collectivement plusieurs dizaines de milliers d'heures de travail au développement de leurs collectivités.

L'agence compte sur les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC), soit Info entreprises à Montréal et Ressources Entreprises à Québec, pour offrir aux entrepreneurs des renseignements généraux ou spécialisés liés au monde des affaires.

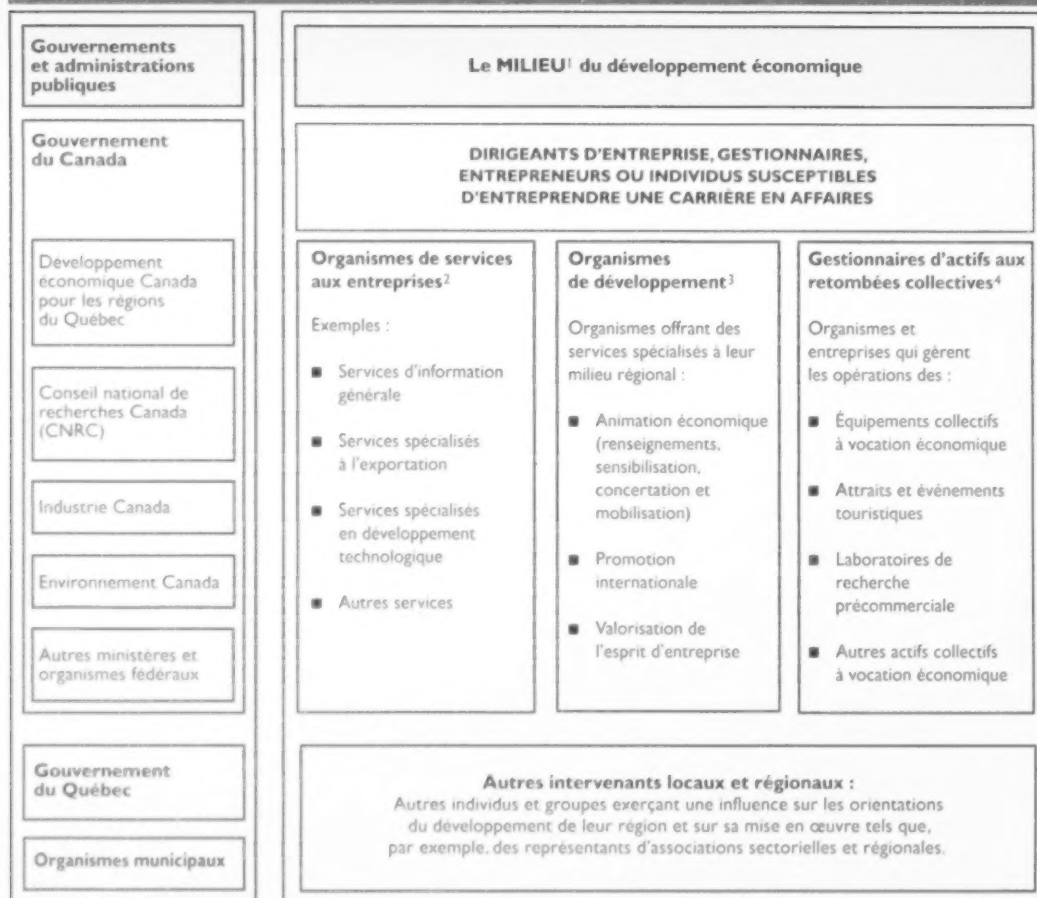
Les CSEC ont démontré qu'ils offraient des services de qualité, recevant même, à cet égard, le Prix de l'Organisation des Nations Unies en matière de service public pour la catégorie *Amélioration des services rendus aux citoyens*. La cérémonie a eu lieu le 23 juin 2004 à New York afin de souligner l'excellence de cette initiative mise en place depuis dix ans dans toutes les régions du Canada.

Plusieurs autres exemples de collaboration méritent d'être soulignés. Développement économique Canada travaille étroitement avec l'Alliance numériQC, Enviro-Accès et BioQuébec pour promouvoir l'innovation dans les entreprises. L'agence entretient également des liens étroits avec le *World Trade Centre* de Montréal et avec un réseau d'organismes régionaux de promotion des exportations, afin de contribuer à l'atteinte d'objectifs nationaux de développement des marchés internationaux. Les Manufacturiers et exportateurs du Québec, diverses associations sectorielles et les chambres de commerce comptent aussi parmi les collaborateurs de l'agence.

L'agence travaille de concert avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada pour intervenir de façon cohérente et intégrée sur le territoire québécois et favoriser la réalisation d'objectifs communs, selon une approche fondée sur la complémentarité en fonction de l'expertise spécifique de chacun. Une collaboration étroite s'est instaurée par le biais d'organismes de coordination comme Équipe Canada inc ou le Réseau canadien de technologie. L'agence collabore aussi, entre autres, avec le Conseil national de recherches Canada, Patrimoine canadien, Environnement Canada, Parcs Canada, Transports Canada, Pêches et Océans Canada, Ressources naturelles Canada (dont le Service canadien des forêts) et Ressources humaines et développement des compétences Canada.

Dans le cas des programmes correspondant à son mandat de base, l'agence travaille en collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Québec pour favoriser la réalisation de projets de développement lorsque ceux-ci correspondent aux priorités du gouvernement du Canada, de l'agence et du milieu. Dans ce contexte, certains projets appuyés par l'agence le sont aussi par le gouvernement du Québec, par d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, ou par des instances municipales qui participent au montage financier. Dans le cas du Programme infrastructures Canada, une entente formelle de coopération a été conclue avec le gouvernement du Québec.

ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS DU QUÉBEC



Notes :

- ¹ Milieu désigne l'ensemble des intervenants prenant une part active au développement de leur région.
- ² Les organismes de services aux entreprises sont spécialisés dans l'un des domaines suivants : le développement des marchés extérieurs, l'innovation, l'incubation d'entreprises en démarrage, les services financiers aux petites entreprises. La plupart de ces organismes ont une base de fonctionnement régionale. La diffusion de renseignements, la sensibilisation et l'aide au développement des savoir-faire comptent parmi les services rendus.
- ³ Les organismes régionaux de services au milieu (organismes de développement) incluent les organismes d'information, de sensibilisation, de développement des compétences, de mobilisation et de concertation de leur milieu de même que les organismes de promotion internationale et les organismes ou groupes menant des activités de valorisation de l'entrepreneuriat.
- ⁴ Actifs aux retombées collectives désigne des attraits et des événements touristiques, des équipements collectifs à vocation économique.



Pour obtenir plus de renseignements sur Développement économique Canada, le lecteur est invité à consulter le site Internet à l'adresse
<http://www.dec-ced.gc.ca>

Section 2

INFORMATION SUR LE RENDEMENT ET LES RÉSULTATS

2.1 Aperçu de la section

La section *Information sur le rendement et les résultats* contient les données sur les extrants et les principaux résultats de court terme de l'agence, ainsi que certains résultats de moyen terme qui ont pu être documentés.

Cette section est divisée en trois sous-sections, soit :

- La première section propose quelques clés pour guider l'analyse des résultats présentés ; elle expose brièvement la méthodologie et ses limites, sujet développé plus en profondeur à l'annexe quatre.
- La seconde section dépeint le contexte qui a prévalu au cours de la dernière année et qui a eu une incidence sur les résultats de l'agence en matière de développement régional.
- La dernière section présente les résultats de l'agence tels qu'observés au 31 mars 2004. Elle décrit les extrants ainsi que les résultats de court et moyen termes pour chacun des trois résultats stratégiques.

2.2 Interprétation des résultats et bases de référence en vue d'une reddition de comptes

L'agence réalise ses activités dans l'esprit du cadre de gestion du gouvernement du Canada : *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. En tant qu'organisation axée sur l'atteinte de résultats, chaque année, elle tâche d'améliorer ses outils de gestion et de mesure afin d'effectuer un suivi continu des effets engendrés par la réalisation de projets qu'elle appuie. Dans une optique de saine gestion des fonds publics et de dépenses judicieuses, l'information générée par le suivi continu des résultats permet à l'agence d'ajuster son intervention et de répondre de façon dynamique aux possibilités de développement de chaque région.

2.2.1 Portée et limites

L'agence est une organisation axée sur la mesure des résultats de ses interventions. Or, ces résultats, de par leur nature même, se manifestent sur une période de plus d'une année. Comme le rapport sur le rendement est un outil de suivi annuel, la méthodologie qui le sous-tend ne permet pas de mesurer les résultats à plus long terme, de sorte que le rapport ne relate qu'une partie seulement des résultats que l'intervention de l'agence contribue à atteindre. Ce rapport fait donc état principalement des résultats obtenus à court terme et de certains résultats à moyen terme. Il faut se reporter aux différents rapports d'évaluation des interventions de l'agence pour se faire une idée plus juste de l'ampleur des résultats de développement régional atteints à long terme. Plusieurs rapports ont été réalisés au cours des dernières années et ils fournissent une information très riche sur les effets produits.

Les résultats présentés doivent s'interpréter à la lumière des éléments de contexte suivants. D'abord, il faut rappeler que le mandat de l'agence consiste à promouvoir le développement économique, par un appui et un accompagnement à la réalisation de projets de développement régional. La mise en œuvre proprement dite de ces projets de développement régional relève des entreprises et des intervenants locaux et régionaux qui conçoivent et concrétisent les projets appuyés par l'agence. Il en résulte une interdépendance entre les acteurs impliqués et le niveau d'activités et les résultats de l'agence sur lesquels elle n'a conséquemment pas le contrôle absolu. En effet, bien que l'agence poursuive une approche proactive et qu'elle s'emploie à mobiliser les acteurs du développement, ce sont eux qui, en définitive, décident des projets qu'ils mettent de l'avant.

L'appui de l'agence au financement d'un projet ne correspond généralement qu'à une portion de son coût total. L'agence favorise la réalisation de projets qui, souvent, bénéficient également du soutien financier d'autres intervenants. Bref, bien que les résultats obtenus de la réalisation de ces projets soient une conséquence de l'intervention de l'agence, ceux-ci ne peuvent toutefois être entièrement imputés à sa seule contribution.

2.2.2 Bases de référence utilisées pour la présentation du rendement de l'agence

Deux bases de référence sont utilisées dans ce document afin d'illustrer les réalisations de l'agence ainsi que son rendement. D'une part, afin de présenter ses principaux extrants, c'est-à-dire les services rendus par l'agence pour obtenir les résultats visés, la base de référence utilisée est celle des nouvelles ententes de contribution financière approuvées entre le 1^{er} avril 2003 et le 31 mars 2004.

D'autre part, lorsque vient le temps de présenter les principaux résultats observés au 31 mars 2004, la base de référence utilisée est celle des projets en cours, c'est-à-dire les projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice financier 2003-2004. En effet, pour être en mesure de rapporter des résultats dans le cadre d'un projet, il faut que celui-ci ait fait l'objet d'une dépense, c'est-à-dire que des activités aient été réalisées contribuant ainsi à l'atteinte de résultats. Cette base de référence dite de projets en cours regroupe des projets pouvant avoir débuté, s'être poursuivis ou s'être terminés en 2003-2004. De plus, certains de ces projets toujours en cours de réalisation au 31 mars 2004 se termineront au cours d'exercices financiers ultérieurs. Leurs résultats seront alors rapportés dans les prochains rapports sur le rendement.

Il est à noter que ces deux bases de référence ne sont pas mutuellement exclusives. Les nouvelles ententes de contribution approuvées durant l'exercice financier 2003-2004 peuvent également avoir fait l'objet d'une dépense, donc d'activités menant à des résultats. Elles font donc partie de la base de référence des projets en cours lorsque ce document fait état de résultats observés au 31 mars 2004. L'annexe quatre explique la portée et les limites de la méthodologie utilisée pour générer l'information contenue dans ce rapport.

2.3 Dans quel contexte économique l'agence a-t-elle cherché à atteindre les résultats en 2003-2004 ?

2.3.1 Contexte économique

Qu'il soit mondial, national, provincial ou régional, le contexte économique est l'un des facteurs qui influencent les interventions de l'agence dans la sphère du développement régional et, par conséquent, l'atteinte de résultats.

Le rendement de l'agence est fonction de la situation économique et des anticipations et dépend de la façon dont les autres acteurs du développement régional interprètent ces signaux.

Rendement global

Le produit intérieur brut (PIB) du Québec a continué d'augmenter en 2003, bien qu'à un rythme plus lent que prévu à la suite des bons résultats de l'année précédente. Même si cette croissance a atteint 1,6 %, la province se place entre l'Ontario (1,3 %) et l'Alberta (2,1 %).

Un élément qui, de l'avis de plusieurs, aiderait l'économie du Québec a été le retour en force de son partenaire commercial le plus important : les États-Unis d'Amérique. Malgré la reprise de la croissance économique au sud de la frontière, les échanges commerciaux n'en ont pas fait autant. Les exportations vers les États-Unis ont diminué pour la troisième année de suite, en dépit d'une croissance de 3 % de l'économie américaine en 2003. Le secteur des produits électroniques, entre autres, a subi une forte baisse de ses exportations au cours des dernières années. De plus, deux grands secteurs industriels québécois ont été compromis par des différends commerciaux internationaux. Le secteur du bovin a dû cesser, à toutes fins utiles, ses exportations à la suite de la découverte d'une vache albertaine atteinte d'encéphalopathie spongiforme bovine. Le désaccord avec les États-Unis au sujet du bois d'œuvre a persisté pendant toute l'année et continue de limiter les exportations par l'importante industrie du bois de sciage au Québec. En outre, l'apparition de nouveaux acteurs sur le marché international, telle la Chine, a eu une incidence sur le commerce international en 2003 et pourrait avoir emporté une partie du marché des biens du Québec. Les exportations ont également été freinées par la faiblesse du dollar américain, lequel a perdu environ 15 % de sa valeur par rapport à la devise canadienne, augmentant ainsi le prix des produits québécois vendus aux États-Unis. Par ailleurs, le dollar canadien est resté stable par rapport à d'autres devises et a, de ce fait, gêné le développement de nos exportations ailleurs. Tous ces facteurs internationaux ont influé sur le rendement de l'agence, puisque cette dernière soutient la PME qui cherche à conquérir les marchés étrangers.

L'économie du Québec a pallié ces facteurs extérieurs à l'intérieur de ses frontières. La confiance des consommateurs est restée solide et la demande intérieure a permis de compenser la faiblesse des exportations. Les mises en chantier de logements, habituellement un bon indice de la confiance des consommateurs dans l'économie, ont atteint des sommets qu'on n'avait pas vus depuis plus d'une décennie. Étant donné que 2003 n'a pas comblé les attentes nourries à la fin de 2002, on pourrait accuser une faible baisse, mais, par rapport aux rendements des autres provinces, le Québec s'est montré capable de surmonter les divers obstacles et a poursuivi sa croissance.

Innovation, concurrence et entrepreneuriat

L'esprit d'innovation du Québec continue de s'affirmer. Les dépenses en recherche-développement ont été de 2,3 % du PIB en 2000 au Québec, le taux le plus élevé de toutes les provinces. Cette province a engagé 26 % de l'ensemble des dépenses en R-D au Canada en 2000, bien plus que sa part de 21 % du PIB national.

L'agence favorise l'amélioration de la productivité, ce qui préoccupe beaucoup les entreprises du Québec, qui veulent devenir concurrentielles. Des gains ont été faits dernièrement, mais la productivité générale reste 5 % à 8 % plus faible au Québec qu'en Ontario. Le Québec doit s'améliorer pour atteindre le niveau des grands concurrents internationaux, et en particulier les États-Unis, pays qui jouit d'un avantage considérable sur le plan de la productivité.

La petite et moyenne entreprise représente une part importante de l'économie du Québec. Malgré le faible taux de création d'entreprises déjà constaté précédemment, le Québec compte 20 % des nouvelles entreprises lancées au Canada en 2003. De plus, ces dernières ouvrent des débouchés prometteurs, plutôt que d'être créées par nécessité, ce qui tranche tout à fait avec la situation d'il y a quelques années. Pourtant, une grande part des nouvelles entreprises au Québec, par rapport à l'ensemble du Canada, sont dans le secteur primaire, lequel perd sa place au profit du secteur tertiaire beaucoup plus énergique.

Perspectives régionales

Malgré la reprise économique des dernières années, Montréal continue de tirer de l'arrière par rapport aux 25 autres grandes villes en Amérique du Nord, pour ce qui est d'une série d'indicateurs, tels que le PIB par habitant, le taux d'emploi et le revenu disponible par habitant. Son taux de chômage a augmenté en 2003 (9,5 %) et continue d'être supérieur à ceux de Toronto (7,7 %) et de Vancouver (7,3 %) et sa croissance démographique a été plus faible (3 %, de 1996 à 2001) que celles de Toronto (9,8 %) et de Vancouver (8,5 %). L'Île-de-Montréal, le point de convergence des migrants (tant à l'intérieur de la province qu'à l'échelle internationale), a légèrement moins bien réussi que la région métropolitaine de recensement (RMC) de Montréal, avec un taux de chômage de 11,5 % en 2003.

Les régions du centre, ces régions à moins de 150 km des grandes métropoles, ont révélé de forts gains d'emploi et un chômage réduit en 2003. Ces régions bénéficient d'un secteur manufacturier dynamique, lequel s'appuie sur des industries de moyenne ou faible technologies. Ces caractéristiques (dynamisme par opposition à faible technologie), par ailleurs, laissent ce secteur très vulnérable aux pressions extérieures dues à la mondialisation.

Les économies des régions éloignées des grands centres s'appuient d'abord sur l'exploitation des ressources naturelles. Ces industries ont éprouvé des difficultés sans arrêt en 2003 et c'est ce qui explique en partie que la situation de l'emploi dans ces régions continue à tirer de l'arrière par rapport aux autres régions du Québec. Malgré de faibles gains de l'emploi en 2003, les régions éloignées continuent d'afficher des taux de chômage élevés qui vont de 9,9 % à 17,5 %. Dans certains cas, les taux de chômage dans ces régions sont parmi les plus élevés au pays.

2.4 Comment l'agence est-elle intervenue en 2003-2004 ?

En 2003-2004, afin de contribuer au développement régional, l'agence a approuvé 1 110 nouvelles ententes de contribution avec des acteurs du développement, ce qui représente des engagements financiers de plus de 354 millions de dollars. Cette somme sera déboursée sur plusieurs années, au fur et à mesure de la réalisation des projets qui ont fait l'objet de ces ententes.

2.4.1 Principaux extrants par résultat stratégique et catégorie d'acteurs du développement

Le tableau ci-dessous présente, par résultat stratégique et catégorie d'acteurs du développement, le nombre de nouvelles ententes de contribution et l'aide financière approuvée en 2002-2003 et en 2003-2004.

Par rapport à l'exercice financier 2002-2003, l'agence est passée de 776 nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 à 1 013 en 2003-2004, une hausse de 237 projets. En excluant un cas particulier (le projet Papiers Gaspésia inc - 80 millions de dollars) du montant total d'aide financière approuvée en 2002-2003, ce dernier s'élève à 166,5 millions de dollars. Le montant total d'aide financière approuvée en 2003-2004 se chiffre à 202 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 21 % par rapport à 2002-2003.

RENDEMENT GLOBAL

Nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004

Nouvelles ententes de contribution par résultat stratégique et par catégorie d'acteurs du développement		Nombre de nouvelles ententes		Aide financière approuvée (millions \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
RS n° 1	<i>Développement des entreprises</i>	544	693	169,4	99,7
	■ Organismes de services aux entreprises	195	149	44,6	30,9
	■ Entreprises	349	544	124,8	68,8
RS n° 2	<i>Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec</i>	232	320	77,1	102,3
	■ Organismes de développement	141	182	22,7	27,7
	■ Gestionnaires d'actifs aux retombées collectives	91	138	54,4	74,6
Total Partiel (mandat de base de l'agence)		776	1 013	246,5	202
RS n° 3	<i>Développement et renouvellement des infrastructures collectives (mandat spécial)</i>	299	97	170,4	152,3
Total (ensemble des trois résultats stratégiques)		1 075	1 110	416,9	354,3

Note :

1 Ce montant inclut l'aide financière de 80 millions de dollars accordée à Papiers Gaspésia inc.

Dans le cadre du premier résultat stratégique, 693 nouvelles ententes de contribution (68 %) ont été conclues comparativement à 320 nouvelles ententes (32 %) pour le deuxième résultat stratégique. L'aide financière approuvée dans le cadre du mandat de base de l'agence (soit pour les deux premiers résultats stratégiques seulement) se chiffre à 202 millions de dollars. Elle se répartit comme suit : l'aide financière approuvée pour favoriser le développement des entreprises s'élève à 99,7 millions de dollars, soit 49 % du total de l'aide financière approuvée par l'agence dans le cadre de son mandat de base. Quant à l'aide financière approuvée pour améliorer l'environnement du développement économique des régions, elle totalise 102,3 millions de dollars (51 %).

L'augmentation du nombre de dossiers approuvés sous le premier résultat stratégique s'explique principalement par l'ajout de la livraison du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement au mandat de l'agence en 2003-2004. Quelque 137 nouvelles ententes de contribution ont été conclues en 2003-2004 dans le cadre de ce programme, et ce, principalement avec des entreprises.

La croissance du nombre de dossiers approuvés sous le deuxième résultat stratégique provient de l'ajout des Mesures d'adaptation des communautés de pêche du Québec aux programmes de l'agence en 2003-2004. En effet, 53 nouvelles ententes de contribution ont été conclues à partir de fonds supplémentaires alloués à l'agence. Par contre, c'est l'approbation de plusieurs projets d'envergure en tourisme qui expliquent l'augmentation importante de l'aide financière approuvée (ex. : Société zoologique de Granby, Cité de l'Énergie, Place des festivals). Enfin, la conclusion de plusieurs ententes de contribution avec des institutions de savoir explique également la croissance de l'aide financière approuvée sous le deuxième résultat stratégique (ex. : Biotechnologies Océanova, Institut national de recherche scientifique, Institut des sciences de la mer de Rimouski de l'Université du Québec à Rimouski, etc.).

Par rapport à son intervention auprès des acteurs du développement, en 2003-2004, dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence est intervenue davantage auprès des entreprises que des organismes offrant des services aux entreprises. Dans le deuxième résultat stratégique, l'agence a octroyé davantage en aide financière aux gestionnaires d'actifs aux retombées collectives tout en concluant plus de nouvelles ententes avec des organismes de développement.

En ce qui concerne le troisième résultat stratégique, soit le mandat spécial de l'agence, 97 nouvelles ententes de contribution ont été approuvées. Ces ententes de contribution totalisent un montant d'aide financière approuvée de 152,3 millions de dollars. Par rapport à 2002-2003, l'agence a conclu un nombre moins élevé de nouvelles ententes de contribution (299 en 2002-2003, 97 en 2003-2004).

Le montant d'aide financière approuvée en 2003-2004 est également inférieur à celui octroyé en 2002-2003 (170,4 millions de dollars en 2002-2003 comparative-ment à 152,3 millions de dollars en 2003-2004). Presque tous les fonds du programme ayant été engagés, le nombre de nouvelles ententes de contribution conclues dans le cadre du programme a diminué en 2003-2004 et devrait continuer à diminuer au cours des prochaines années.

2.5 Quels sont les résultats de l'intervention de l'agence au 31 mars 2004 ?

2.5.1 Rendement de l'agence par rapport au Développement des entreprises, son premier résultat stratégique

Les entreprises sont au centre du développement régional au Québec et c'est par elles que se concrétise le développement économique d'une région. Pour Développement économique Canada, favoriser le développement des entreprises devrait se traduire par des entreprises plus dynamiques, plus concurrentielles, capables de créer davantage de richesse et d'emplois dans les régions. En 2002, une très forte proportion des nouveaux emplois créés au Québec l'ont été dans des entreprises de 100 employés et moins.

Pour maintenir leur compétitivité et prospérer dans le contexte de la mondialisation de l'économie et de l'accélération du progrès technologique, les entreprises ont intérêt à repérer efficacement des informations stratégiques et à les intégrer dans leur prise de décision. Elles doivent se montrer capables d'une grande flexibilité, d'innover rapidement et constamment selon des cycles toujours plus courts de développement et de commercialisation de produits. Elles ont également avantage à adopter des technologies de pointe, des processus de production novateurs, de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux processus de gestion des affaires, tels que les alliances stratégiques, la sous-traitance, les affaires électroniques, etc.

Ce ne sont pas toutes les entreprises qui évoluent dès leur démarrage sur les marchés internationaux. Pour la plupart, les petites entreprises commencent par desservir les marchés de leur région ; certaines d'entre elles arriveront ensuite à se démarquer sur les scènes économiques nationale et internationale. Nonobstant leur évolution future, les petites entreprises sont un élément essentiel au maintien de la vitalité économique des collectivités rurales et des régions éloignées des grands centres urbains.

Le modèle logique à la page 41 explique la logique d'intervention de l'agence afin de favoriser le développement des entreprises dans l'ensemble des régions du Québec. Pour en arriver à rehausser la compétitivité des entreprises, l'agence mise, d'une part, sur des appuis financiers et non financiers aux entreprises afin que celles-ci réalisent leurs projets. D'autre part, l'agence finance et offre des appuis non financiers à des organismes à but non lucratif pour qu'ils offrent des services spécialisés aux entreprises sur le territoire québécois, facilitant ainsi leur expansion et la croissance de leur chiffre d'affaires.

Ces deux moyens privilégiés par l'agence contribuent à court et à moyen termes à favoriser le développement des entreprises et, de façon ultime, au développement soutenu des régions du Québec ainsi qu'à l'accroissement de leur prospérité économique et de l'emploi.

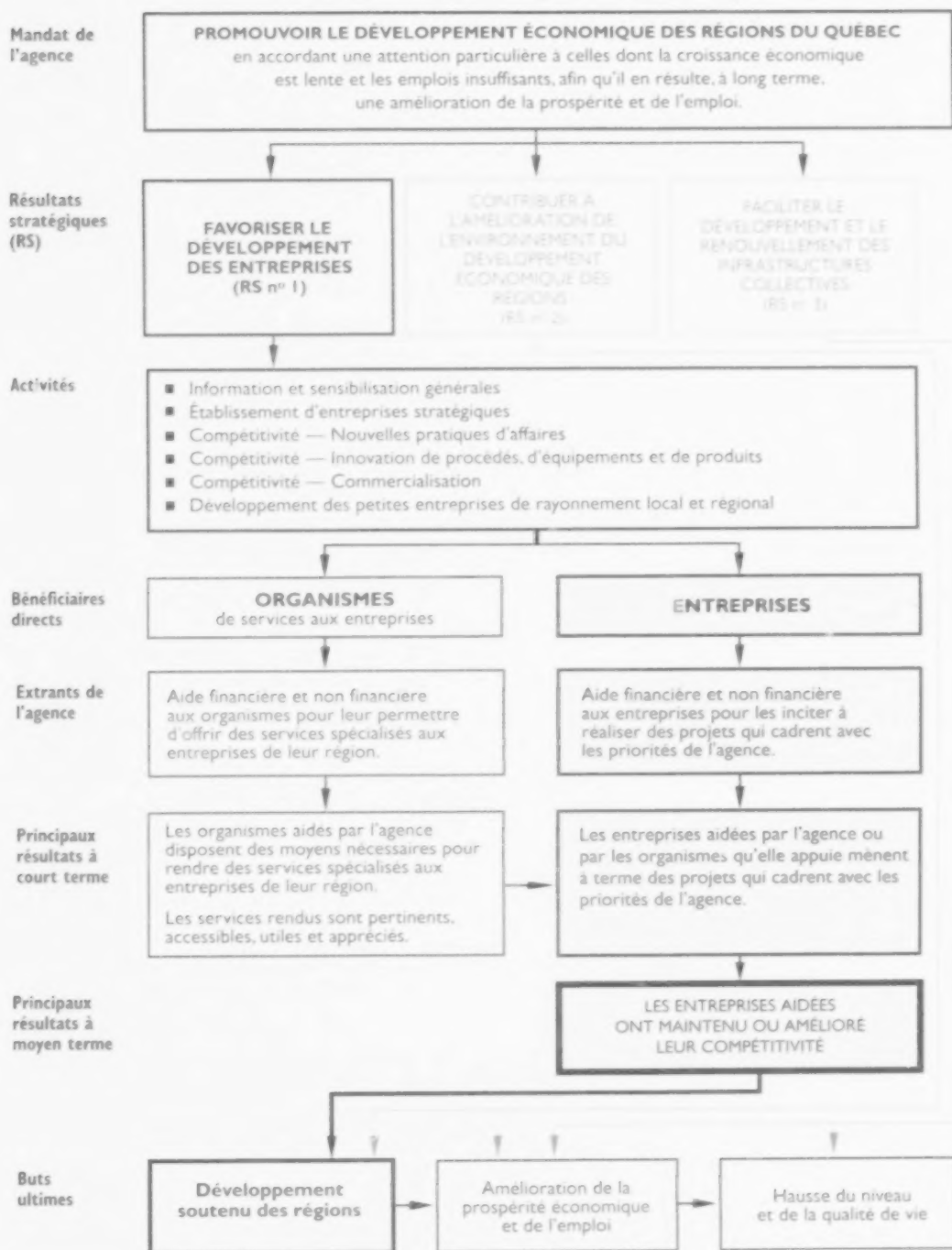
Les résultats présentés dans le cadre du premier résultat stratégique sont l'agrégation des résultats observés dans le cadre des activités qui s'y inscrivent.



Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats observés dans le cadre des activités de ce résultat stratégique, il est possible de consulter le site Internet de Développement économique Canada à l'adresse www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique *Publications*.

Les personnes intéressées par ces résultats peuvent également se les procurer en visitant un bureau d'affaires de Développement économique Canada le plus près de chez elles.

MODÈLE LOGIQUE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1



Note :

Les encadrés grisés présentent les principaux résultats recherchés par l'agence, soit ceux auprès des entreprises.

Principaux extraits de l'agence pour le Développement des entreprises

En vue de favoriser le *Développement des entreprises*, comme présenté ci-dessus, l'agence a conclu 693 nouvelles ententes de contribution avec des acteurs du développement, ce qui représente 99,7 millions de dollars d'aide financière approuvée au cours de l'exercice financier 2003-2004.

Le tableau ci-dessous montre la répartition des nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004 selon les différentes activités s'inscrivant sous le premier résultat stratégique, soit le *Développement des entreprises*. Près des deux tiers du nombre des nouvelles ententes de contribution contractées par l'agence en 2003-2004 dans le cadre de ce résultat stratégique se retrouvent dans les activités visant *Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits*, et *Compétitivité — Commercialisation*. L'*Établissement d'entreprises stratégiques* est la deuxième activité en importance relative quant à l'aide financière approuvée.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 1

Nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004

Nouvelles ententes de contribution par activité		Nombre de nouvelles ententes		Aide financière approuvée (millions \$)	
		2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
RS n° 1	<i>Développement des entreprises</i>	544	693	169,4	99,7
	■ Information et sensibilisation générales	4	10	0,1	0,9
	■ Établissement d'entreprises stratégiques	70	68	109,6	21,4
	■ Compétitivité — Nouvelles pratiques d'affaires	32	95	6,2	7,2
	■ Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits	186	270	25,0	41,7
	■ Compétitivité — Commercialisation	159	170	16,1	20,1
	■ Développement des petites entreprises	93	80	12,4	8,4

Note :

1 Cet élément exclut en outre deux autres ententes défrayées à même le budget de fonctionnement de l'agence, à hauteur de 1,5 million de dollars.

Par rapport à 2002-2003, l'agence a intensifié son intervention principalement dans les activités visant l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Parmi celles-ci, l'intervention de l'agence a augmenté considérablement dans l'activité *Compétitivité — Innovation de procédés, d'équipements et de produits*. Cette augmentation du nombre de nouvelles ententes de contribution et des montants d'aide financière approuvée en innovation devrait contribuer à générer, au cours des prochaines années, les résultats escomptés par l'agence dans ce domaine d'intervention, c'est-à-dire une augmentation de la productivité, de la rentabilité et de la compétitivité des entreprises.

L'entente de contribution de 80 millions de dollars conclue avec la compagnie Papiers Gaspésia inc en 2002-2003 a eu pour conséquence d'augmenter de façon significative le montant d'aide financière approuvée en 2002-2003. En excluant le montant d'aide financière approuvée pour ce projet en 2002-2003, l'agence aurait augmenté de 10,3 millions de dollars l'aide financière approuvée dans le cadre de ce résultat stratégique en 2003-2004.

Comme précisé précédemment, la livraison du PICTV explique l'augmentation du nombre d'ententes approuvées sous le premier résultat stratégique puisque toutes les ententes conclues dans le cadre de ce programme concernent des activités reliées à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. En effet, 74 nouvelles ententes de contribution ont été conclues en *Nouvelles pratiques d'affaires*, 47 en *Innovation de procédés, d'équipements et de produits* et 16 en *Commercialisation*.

Principaux résultats observés pour le Développement des entreprises

Dans le cadre des 1 293 projets en cours en 2003-2004 en matière de *Développement des entreprises*, la valeur totale de ces projets se chiffre à près de 1,5 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 134,9 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2004 pour atteindre les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2003-2004, elles se chiffrent à plus de 275 millions de dollars.

Les résultats liés au premier résultat stratégique visent les entreprises, soit directement, soit par l'entremise d'organismes de services aux entreprises. Comme illustré dans le modèle logique du résultat stratégique à la page 41, les organismes offrant des services aux entreprises jouent un rôle de premier plan en vue de l'atteinte de résultats auprès des entreprises sur le territoire québécois.

Les organismes de services aux entreprises

Presque 40 % des acteurs de développement ayant reçu une contribution financière de l'agence dans le cadre du premier résultat stratégique sont des organismes à but non lucratif. Les services offerts par ces organismes sont de deux niveaux : des services de nature générale (information ou référence, par exemple) ou des services spécialisés aux entreprises dans les régions du Québec (ex. : transfert technologique, exportation). Comme identifié dans le modèle logique ci-dessus, un des premiers résultats de l'intervention de l'agence auprès des organismes de services aux entreprises est de leur permettre, au moyen d'appuis financiers et non financiers, d'offrir aux entreprises une vaste gamme de produits et de services dans des domaines d'expertise, tels que les pratiques d'affaires avancées, l'innovation, l'exportation et la commercialisation. L'encadré à la page suivante présente un organisme de la région de la Montérégie qui offre des services aux entreprises dans le cadre de sa démarche d'innovation.

Valotech est actuellement le seul organisme en Montérégie ayant pour mission de regrouper et d'accompagner les PME dans leurs démarches d'innovation. Il offre aux entreprises des services de première ligne en matière d'information, de sensibilisation et de réseautage ainsi que des services d'accompagnement visant divers aspects reliés à la gestion de l'innovation : recherche de financement, commercialisation, transferts technologiques, brevets, etc.

Le bureau d'affaires de l'agence en Montérégie a conclu une première entente avec Valotech en 1999 afin de lui fournir les ressources et les moyens nécessaires pour promouvoir et soutenir l'innovation dans les PME de la région.

Après plus de quatre ans, Valotech a rencontré la plupart des objectifs à court terme qui avaient été établis au départ, objectifs axés sur la réalisation d'un certain nombre d'activités de sensibilisation, d'information, de réseautage et d'accompagnement. Un certain nombre d'autres projets ont été initiés ou complétés par l'organisme, notamment :

- la mise en ligne à l'automne 2002 de son portail Internet
- la préparation d'outils pédagogiques pour le *marketing* électronique
- la préparation d'une formation structurée en transfert technologique
- l'organisation et la tenue de plusieurs séminaires de formation sur des sujets, tels que le transfert technologique, le financement, la vente, etc.

Peu de progrès ont été réalisés dans l'atteinte des résultats visés à moyen terme. Ce constat soulève des questions qui feront l'objet d'un suivi du bureau d'affaires de l'agence en Montérégie en ce qui concerne l'intérêt de la clientèle pour certains des services offerts par Valotech et l'impact de ses activités sur les projets d'innovation des entreprises jointes.

Source : Le Groupe Stragesult, *Étude de cas, Valotech inc.*

L'offre de services des collaborateurs de l'agence aux entreprises se répartit sur l'ensemble du territoire québécois. De façon continue, l'agence porte une attention particulière à la pertinence, à l'accessibilité et à l'utilité des services rendus aux entreprises par son réseau de collaborateurs. Le tableau à la page suivante présente les résultats atteints par l'agence en finançant des organismes de services aux entreprises.

En finançant des projets d'organismes offrant des services aux entreprises, l'agence s'assure, entre autres, d'étendre sa portée ainsi que son efficacité d'intervention auprès des entreprises sur le territoire québécois et d'être toujours à l'écoute de leurs besoins et de favoriser pleinement leur développement.

ORGANISMES DE SERVICES AUX ENTREPRISES		
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours¹	2002-2003	2003-2004
Nombre de projets en cours	498	495
Indicateur de capacité de prestation de services aux entreprises		
■ Valeur des services offerts grâce à l'appui financier de l'agence (valeur estimée du coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues)	352,7 millions \$	441,3 millions \$
Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur les entreprises desservies		
■ Entreprises en prédémarrage, en démarrage ou en expansion	2 485	2 789
■ Emplois créés et maintenus	4 298	5 377
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus		
■ Dépenses réelles à l'égard des projets en cours	60,2 millions \$	59,6 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	112,0 millions \$	146,9 millions \$
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence	203,2 millions \$	223,9 millions \$
Note : 1 Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.		

L'agence a dépensé plus de 59 millions de dollars en 2003-2004 dans le cadre de 495 projets d'organismes offrant des services aux entreprises. La valeur totale des services rendus par ces organismes, en incluant les montants investis par l'agence et ceux provenant d'autres bailleurs de fonds, s'élève à plus de 440 millions de dollars.

Les services fournis par ces organismes ont contribué au prédémarrage, au démarrage et à l'expansion de plus de 2 750 entreprises ainsi qu'à la création et au maintien de plus de 5 300 emplois dans les différentes régions du Québec.

Les résultats observés dans le cadre des projets en cours de réalisation en 2003-2004 sont légèrement supérieurs à ceux de 2002-2003. Le nombre d'entreprises en prédémarrage, en démarrage ou en expansion est plus élevé de 12 % en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 pour un nombre de projets similaires en cours, mais des dépenses totales encourues plus élevées. Le nombre d'emplois créés et maintenus au sein des entreprises desservies par les organismes de services aux entreprises ont augmenté de 25 % par rapport à 2003. Les résultats présentés sont ceux observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation au cours des exercices financiers 2002-2003 et 2003-2004. Ainsi, plusieurs résultats présentés au 31 mars 2004 proviennent de projets qui étaient en cours en 2003-2004, mais également en 2002-2003. La différence entre les résultats observés au 31 mars 2003 et ceux observés au 31 mars 2004 peut être due à l'évolution de ces projets dans le temps.

Dans le cadre d'une enquête annuelle réalisée par une firme indépendante, les organismes de services aux entreprises ont été appelés à se prononcer sur les effets des appuis financiers et non financiers qui leur ont été offerts par l'agence. Le tableau ci-dessous présente les résultats tirés de l'enquête annuelle.

Perception des organismes de services aux entreprises à l'égard de l'agence	En accord (Pourcentage)
■ A permis d'améliorer l'offre de services de l'organisation	94,8
■ A permis de joindre un plus grand nombre de clients	89,1
■ A eu un effet sur la participation financière d'autres bailleurs de fonds	84,7
■ Est un partenaire essentiel à la réalisation de la mission de l'organisation	93,4
■ A contribué de manière importante au développement du secteur d'activités	90,9
■ Constitue une porte d'entrée permettant l'accès à d'autres partenaires fédéraux	62,4
■ A aidé à établir la collaboration ou le maillage avec d'autres organismes du milieu	64,5
Note : Enquête annuelle 2004, N = 409	

La perception des organismes est fort positive quant aux effets des interventions de l'agence sur l'amélioration de l'offre de services et leur capacité à joindre un plus grand nombre de clients. L'agence joue également un rôle d'effet de levier quant à la participation financière d'autres bailleurs de fonds. Bref, pour plus de 90 % des répondants, l'agence constitue un partenaire essentiel à la réalisation de la mission de leur organisation et a contribué de manière importante au développement de leur secteur d'activités. Sans avoir mis un effort particulier sur ces dimensions, les organismes reconnaissent spontanément dans une proportion significative que l'agence constitue une porte d'entrée permettant l'accès à d'autres partenaires fédéraux en plus d'aider à établir la collaboration ou le maillage avec d'autres organismes du milieu.

Les entreprises

Le tableau ci-dessous présente les résultats observés dans le cadre de projets d'entreprises financés directement par l'agence.

ENTREPRISES		
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours¹	2002-2003	2003-2004
Nombre de projets en cours	651	798
Indicateurs liés à la compétitivité des entreprises		
■ Proportion des entreprises répondantes ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires (2003 : n = 177; 2004 : n = 392)	66 %	58,6 %
■ Augmentation moyenne du chiffre d'affaires ²	490 000 \$	650 000 \$
Indicateur d'emploi		
■ Emplois créés, transformés ou maintenus	3 702	4 937
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus		
■ Dépenses réelles à l'égard des projets en cours	63,1 millions \$	75,3 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	94,9 millions \$	128,6 millions \$
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence	186,1 millions \$	196,8 millions \$
Notes :		
1 Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.		
2 Le montant moyen d'augmentation du chiffre d'affaires est calculé en excluant les valeurs extrêmes.		

L'agence a dépensé plus de 75 millions de dollars en 2003-2004 dans le cadre de 798 projets d'entreprises. La valeur totale de ces projets, toutes sources de fonds confondues, s'élève à plus de 196 millions de dollars. Lorsque les projets en cours dans ces entreprises seront terminés au cours des prochaines années, l'ensemble de cette somme aura été investi dans les différentes régions du Québec.

Dans le cadre de l'enquête annuelle réalisée par une firme indépendante pour le compte de l'agence en 2004, les entreprises contactées ont déclaré avoir créé, maintenu ou transformé plus de 4 900 emplois grâce à l'appui financier de l'agence. De plus, 58,6 % des entreprises répondantes ont mentionné avoir accru leur chiffre d'affaires.

La proportion d'entreprises ayant déclaré avoir augmenté leur chiffre d'affaires a diminué de 7,4 % par rapport aux résultats observés au 31 mars 2003. Cependant, comme plusieurs projets approuvés visent l'amélioration de la productivité, les effets de ces projets qui visent la réduction des coûts de production ne se répercutent pas à court terme dans la croissance du chiffre d'affaires. Ce résultat, bien qu'inférieur à celui observé au 31 mars 2003, est satisfaisant.

2.5.2 Rendement de l'agence en ce qui a trait à l'Amélioration de l'environnement du développement économique, son deuxième résultat stratégique

Dans le cadre du premier résultat stratégique, l'agence met l'accent sur le développement des entreprises et leur compétitivité. Mais les entreprises peuvent difficilement relever seules le défi de la compétitivité. Leur capacité d'affronter la concurrence internationale est largement tributaire d'un environnement économique propice au développement. Ainsi, le deuxième résultat stratégique visé par l'agence consiste en l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*. L'impact principal recherché a une dimension collective, qui se fera sentir sur l'environnement des affaires, en amont des entreprises.

Pour contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique et donner suite à ses priorités en ce domaine, l'agence appuie des organismes de développement offrant des services au milieu régional. Ces organismes locaux, régionaux et sectoriels cherchent à concerter et à mobiliser leur milieu pour qu'il puisse prendre en charge son développement. De plus, ces organismes :

- diffusent des renseignements sur les enjeux de développement régional
- produisent des analyses sur les possibilités de développement
- sensibilisent leur milieu aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis
- aident les intervenants à améliorer leurs compétences.

L'agence appuie également des organismes à but non lucratif ainsi que des entreprises pour leur permettre de réaliser des projets structurants pour leur région. Ces projets consistent, entre autres, à mettre en valeur des équipements collectifs à vocation économique, des attraits touristiques et à accroître les capacités de recherche-développement précompétitive dans leur région. L'agence définit les promoteurs de ces projets structurants comme étant des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. À titre d'exemple, il s'agit notamment d'exploitants de festivals ou de parcs, ou de directeurs de centres de recherche.

En aidant financièrement des organismes voués au développement de leur région, l'agence vise à ce qu'un ensemble d'entreprises tire avantage de la réalisation de projets structurants, et que l'expansion des affaires de ces entreprises entraîne un accroissement de l'activité économique, de l'emploi et des revenus gagnés.

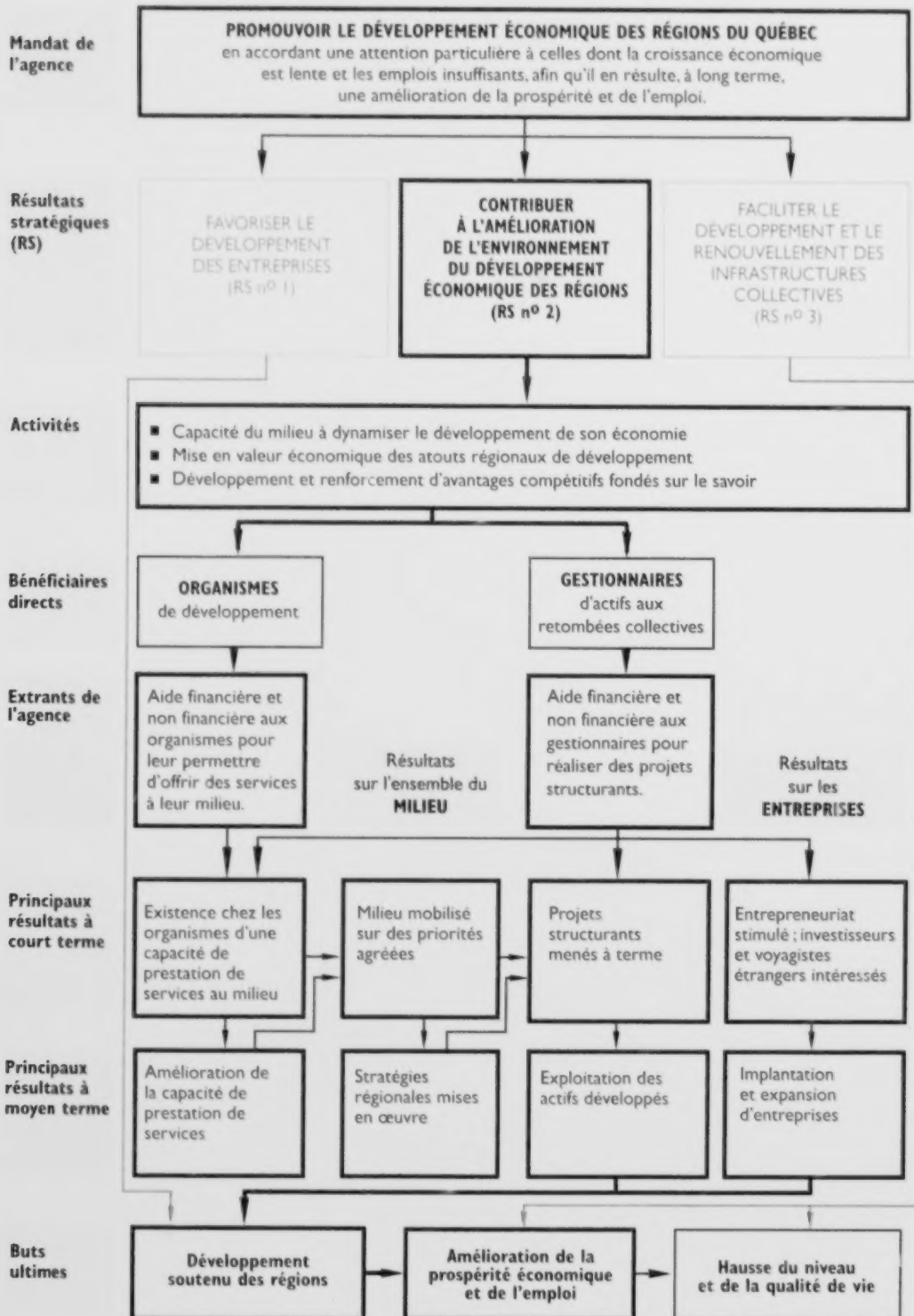
Les résultats présentés dans le cadre du deuxième résultat stratégique sont l'agrégation des résultats observés dans le cadre des activités qui s'y inscrivent.



Pour obtenir plus de renseignements sur les résultats observés dans le cadre des activités de ce résultat stratégique, il est possible de consulter le site Internet de Développement économique Canada à l'adresse www.dec-ced.gc.ca, à la rubrique *Publications*.

Les personnes intéressées par ces résultats peuvent également se les procurer en visitant un bureau d'affaires de Développement économique Canada le plus près de chez elles.

MODÈLE LOGIQUE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2



Principaux extraits de l'agence pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions

Le tableau ci-dessous montre la répartition des nouvelles ententes de contribution selon les trois activités de l'agence sous le deuxième résultat stratégique, soit l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 2

Nouvelles ententes de contribution en 2002-2003 et 2003-2004

Nouvelles ententes de contribution par activité	Nombre de nouvelles ententes		Aide financière approuvée (millions \$)	
	2002-2003	2003-2004	2002-2003	2003-2004
RS n° 2 <i>Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec</i>	232	320	77,1	102,3
■ Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie	140	201	21,8	28,7
■ Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement	65	81	15,2	42,7
■ Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir	27	38	40,1	30,9

En 2003-2004, en ce qui concerne le nombre de nouvelles ententes de contribution, l'agence est intervenue davantage dans le cadre des activités visant la *Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie* et la *Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement*. En termes financiers, c'est dans le cadre de l'activité *Mise en valeur économique des atouts régionaux* que l'agence a octroyé davantage d'aide financière.

Par rapport à l'exercice financier 2002-2003, l'agence a intensifié considérablement son intervention dans les activités *Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie* et *Mise en valeur économique des atouts régionaux*. La mise en place de l'initiative MACPQ en 2003-2004 a permis à l'agence d'augmenter ses interventions dans le cadre de l'activité visant la *Capacité du milieu à dynamiser le développement de son économie* contribuant ainsi à l'engagement de l'agence de porter une attention particulière aux régions en difficulté d'adaptation. Par ailleurs, la croissance des investissements de l'agence dans le cadre des activités visant la *Mise en valeur économique des atouts régionaux de développement* est attribuable à l'approbation de projets en tourisme cités précédemment à la page 38.

En 2003-2004, son intervention visant le *Développement et renforcement des avantages compétitifs fondés sur le savoir* a diminué par rapport à 2002-2003 en ce qui concerne le montant d'aide financière approuvée. Les nouvelles ententes de contribution, bien que plus nombreuses, sont de moindre ampleur financière que celles de l'exercice financier précédent.

Principaux résultats observés pour l'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions

La valeur totale des 564 projets en cours en 2003-2004 en matière d'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions se chiffre à plus de 1,8 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 99,9 millions de dollars. Quant aux dépenses totales encourues au 31 mars 2004 pour atteindre les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2003-2004, l'agence a dépensé plus de 240,9 millions de dollars.

Les organismes de développement

En offrant des appuis financiers et non financiers à des organismes locaux et régionaux de développement, l'agence cherche à favoriser la participation, l'organisation et la prise en charge du développement par les intervenants dans les régions. Les résultats des efforts des organismes de développement peuvent, par exemple, déboucher sur la mise en œuvre d'initiatives régionales provenant du milieu. Le tableau ci-dessous présente quelques résultats observés auprès d'organismes de développement financés par l'agence.

ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT		
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours¹	2002-2003	2003-2004
Nombre de projets en cours	303	316
Indicateur de capacité de services au milieu		
■ Valeur des services offerts grâce à l'appui financier de l'agence (valeur estimée au coût total des projets en cours, toutes sources de fonds confondues)	272,7 millions \$	309,9 millions \$
Indicateurs de l'effet de l'aide des organismes appuyés par l'agence sur l'environnement de développement		
■ Initiatives (stratégies, projets structurants) issues du milieu à la suite d'une aide d'un organisme de développement ²	n.d. ³	345
■ Touristes étrangers attirés	1 415 431	3 206 787
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus		
■ Dépenses réelles à l'égard des projets en cours	25,3 millions \$	31,0 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	57,9 millions \$	60,1 millions \$
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence	102,3 millions \$	103,4 millions \$
Notes :		
1 Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.		
2 L'information sur cet indicateur a été compilée pour la première fois au cours de l'exercice financier 2003-2004.		
3 n. d. = non disponible		

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, l'agence a dépensé 31 millions de dollars dans le cadre de projets d'organismes de développement dans les régions du Québec. Les efforts de ces organismes ont contribué à concevoir ou à mettre sur pied plus de 345 initiatives porteuses de développement pour les régions. Ces initiatives peuvent notamment prendre la forme de stratégies locales de développement ou de projets structurants pour une région. Les deux encadrés qui suivent présentent des organismes de développement qui, par leurs efforts, contribuent à favoriser la prise en charge du développement par leur milieu.

Cœuvrant dans la région du Saguenay — Lac-St-Jean, le Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR) est un organisme à but non lucratif dont deux des principaux objectifs consistent à susciter et à développer des recherches dans une perspective d'autodéveloppement des collectivités régionales, sagamiennes en particulier. En 2003-2004, l'agence a appuyé leur projet de concevoir et mettre en œuvre une vision globale du développement de la région sur un horizon de 20 ans en impliquant l'ensemble de la collectivité régionale.

Au cours des derniers mois, grâce à l'aide de l'agence, le GRIR a tenu 17 séminaires thématiques et sectoriels avec des intervenants locaux et régionaux en mettant en application une méthode prospective créative et rigoureuse (diagnostic, options d'action, facteurs déterminants et pronostic). Par la suite, à l'aide des conclusions issues des séminaires, il a organisé et tenu un colloque appelé *Le devenir du Saguenay* afin de faire ressortir des propositions de développement et des options de relance.

Au cours des prochains mois, armé d'un rapport contenant les synthèses, les analyses ainsi que la validation des propositions de développement et des options de relance, le GRIR réunira de nouveau l'ensemble des agents et des partenaires engagés dans le développement de la région. Ainsi, au cours d'un forum régional, le GRIR présentera les principaux défis de développement à relever au cours des prochaines années et en discutera avec les participants.

Pour plus de renseignements concernant le GRIR, le lecteur est invité à consulter leur site Internet à l'adresse suivante <http://www.uqac.ca/dsh/grir/>

Confrontée à une baisse de sa population et à un taux de chômage élevé, la collectivité de Rouyn-Noranda a mis sur pied le Club Défi, un organisme à but non lucratif dont la mission est de stimuler l'entrepreneuriat et d'appuyer des activités de concertation et de démarchage. Lors de sa création, le Club Défi a amassé plus d'un million de dollars provenant principalement de citoyens et d'entreprises du milieu.

En 2003-2004, l'agence a appuyé le Club Défi afin de l'aider à réaliser les études nécessaires à l'implantation d'un fonds local d'investissement et d'un autre fonds de développement. L'agence a également contribué à la préparation d'un coffre à outils promotionnels et à la création d'un comité de développement du Nord devant permettre de stimuler les échanges commerciaux avec les gens d'affaires cris impliqués dans les grands projets hydroélectriques.

Au cours des prochains mois, le Club Défi envisage de financer une partie de ce nouveau fonds d'investissement, et ce, en considérant les nouvelles orientations de développement souhaitées par la communauté rouynorandienne.

Pour plus de renseignements, le lecteur est invité à visiter le site www.rouyn-noranda.net

Enfin, l'aide financière de l'agence à des organismes de développement faisant la promotion des attraits régionaux du Québec à l'étranger a contribué à attirer plus de trois millions de touristes étrangers sur le territoire québécois. La durée moyenne de séjour de ces touristes est de quatre jours dans les régions.

Les gestionnaires d'actifs aux retombées collectives

Les principaux résultats recherchés dans le cadre du deuxième résultat stratégique concernant la réalisation de projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. Le tableau suivant illustre les résultats observés dans le cadre de ce type de projets.

GESTIONNAIRES D'ACTIFS AUX RETOMBÉES COLLECTIVES		
Principaux résultats observés dans le cadre des projets en cours¹	2002-2003	2003-2004
Nombre de projets en cours	212	248
Indicateur d'Amélioration de l'environnement du développement économique des régions		
■ Valeur totale des projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives en cours (coût total, toutes sources de fonds confondues)	1,4 milliard \$	1,5 milliard \$
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés ci-dessus		
■ Dépenses réelles à l'égard des projets en cours	91,0 millions \$	68,9 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	173,0 millions \$	180,8 millions \$
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée par l'agence	255,6 millions \$	280,0 millions \$
Note :		
1 Les principaux résultats sont observés au 31 mars dans le cadre de projets en cours de réalisation.		

L'agence a dépensé 68,9 millions de dollars en 2003-2004 dans le cadre de 248 projets avec des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives. La valeur totale de ces projets, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds, s'élève à 1,5 milliard de dollars. Lorsque les projets en cours seront terminés au cours des prochaines années, l'ensemble de cette somme aura été investi dans les différentes régions du Québec.

L'encadré suivant présente certains résultats atteints par le Technocentre Éolien Gaspésie - Les Îles, un organisme œuvrant dans la région Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine.

Le potentiel éolien de la région Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine a été démontré par plusieurs études au cours des dernières années. Il est à l'origine de l'intérêt démontré par certains acteurs régionaux pour le développement d'une industrie éolienne qui pourrait s'établir dans la péninsule gaspésienne. C'est cette volonté qui a amené la création d'un organisme à but non lucratif, le Technocentre éolien. Ce dernier s'est donné comme mission de développer la filière éolienne en agissant comme organisme moteur et en contribuant à l'essor d'entreprises et d'organismes liés au secteur, et ce, pour le bénéfice de la Gaspésie, des Îles-de-la-Madeleine et du Québec. Les axes d'intervention du Technocentre sont :

- la promotion de l'énergie éolienne et de la région
- l'appui au développement du savoir-faire éolien (recherche et développement)
- les veilles technologique et commerciale
- le soutien au développement des entreprises.

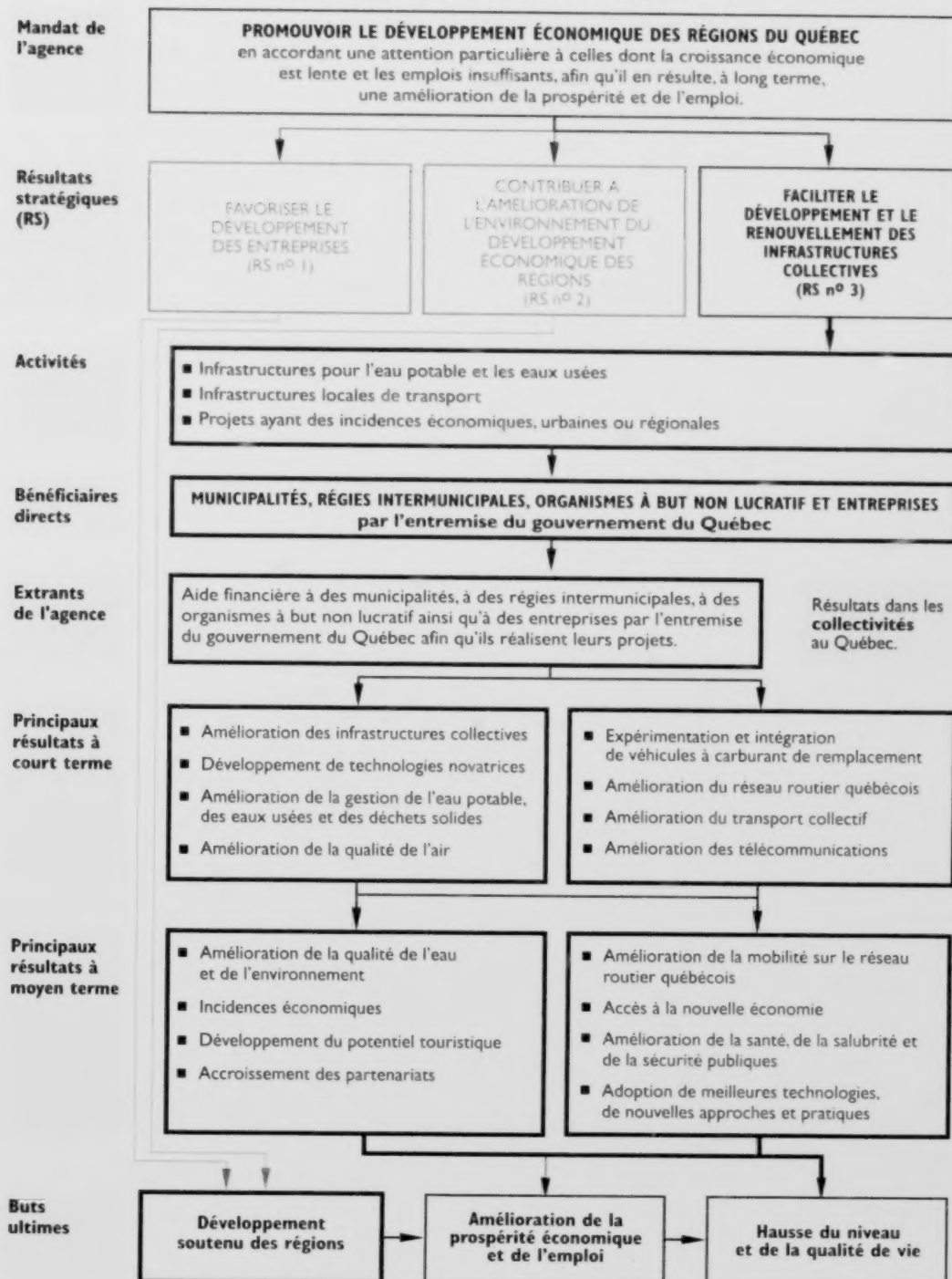
Depuis sa création en 2002, avec peu de moyens, le Technocentre a participé à l'élaboration de différentes stratégies pouvant permettre de jeter les bases d'une industrie éolienne en région. L'identification des facteurs de succès, permettant la création d'un environnement favorable à la mise en place d'une telle industrie en région, et générant des retombées pour tout le Québec, a été au cœur des efforts déployés par le Technocentre. Ses interventions auprès du gouvernement du Québec lui ont permis d'influencer le contenu du décret gouvernemental encadrant les appels d'offres d'Hydro-Québec relativement à l'installation de 1 000 mégawatts d'énergie éolienne dans la région désignée (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine et la municipalité régionale de comté de Matane). Cela signifie des investissements de l'ordre de 1,5 milliard de dollars pour une période s'étendant de l'année 2006 jusqu'à 2012.

Recueillir et diffuser de l'information auprès de ses membres représente une des raisons d'être de l'organisme. Les activités du Technocentre sont financées à parts égales par l'agence et par le gouvernement du Québec. De façon intensive, l'organisme travaille actuellement à la mise en place, dans la région, d'un centre de R-D identifié comme un élément nécessaire au développement industriel. Dans le contexte de la mondialisation des échanges commerciaux, le savoir constitue un facteur fondamental du succès et de la compétitivité d'une industrie.

Nous vous invitons à consulter le site Internet du Technocentre Éolien Gaspésie - les Îles à l'adresse suivante <http://www.eolien.qc.ca/>

2.5.3 Rendement de l'agence en ce qui concerne le Développement et le renouvellement des infrastructures collectives (Programme infrastructures Canada)

MODÈLE LOGIQUE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3



Des infrastructures en bon état sont intimement liées à la qualité de vie de leurs usagers. Des infrastructures de qualité permettent aux collectivités d'attirer et de retenir des organismes et des individus qui assureront leur avenir économique et social. Elles permettent également des déplacements plus efficaces et plus sécuritaires des personnes et des biens.

Dans cet esprit, le gouvernement du Canada a mis sur pied, en l'an 2000, un nouveau programme d'appui aux infrastructures et a conclu une entente avec le gouvernement du Québec pour sa mise en œuvre (l'Entente Canada-Québec relative au programme d'infrastructures). L'agence s'est vue confier le mandat spécial de gérer ce programme au Québec.

Le Programme infrastructures Canada (PIC) est l'unique programme par lequel l'agence souhaite atteindre son troisième résultat stratégique, soit celui de faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives.

Le PIC vise à permettre la réfection, le remplacement ou la construction d'infrastructures. Il a pour but de faire progresser ainsi la qualité de vie des citoyens du Québec, grâce à des investissements qui assurent la qualité de l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme, améliorent les infrastructures collectives et contribuent à mettre en place celles du XXI^e siècle par l'adoption tant des meilleures technologies et pratiques que de nouvelles approches. Le programme comprend trois volets correspondant à trois des priorités d'intervention de l'agence, soit :

- Volet 1 : Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées
- Volet 2 : Infrastructures locales de transport
- Volet 3 : Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales.

Pour réaliser ce mandat spécial, l'agence accorde de l'aide financière à des municipalités, à des régies intermunicipales, à des organismes à but non lucratif ainsi qu'à des entreprises par l'entremise du gouvernement du Québec dans le cadre du programme. Les projets appuyés par l'agence reçoivent également une aide financière du gouvernement du Québec et des requérants concernés.

Comme illustré dans le modèle logique de la page précédente, l'aide financière accordée dans le cadre du programme devrait contribuer, à court terme, à l'amélioration des infrastructures collectives et du réseau routier québécois, au développement de nouvelles technologies ainsi qu'à l'amélioration de la gestion de l'eau potable, des eaux usées et des déchets solides. Ces différentes réalisations devraient contribuer, à moyen terme, à l'amélioration de la qualité de l'eau et de l'environnement, à l'épanouissement des communautés linguistiques minoritaires, à la consolidation de la culture et du patrimoine canadiens au Québec ainsi qu'à l'amélioration de la santé, de la salubrité et de la sécurité publiques. De façon ultime, le PIC vise à contribuer à la hausse du niveau et de la qualité de vie des Canadiens et des Canadiennes du Québec.

Les activités réalisées jusqu'à ce jour dans le cadre du PIC sont résumées dans le tableau suivant :

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE N° 3 : FACILITER LE DÉVELOPPEMENT
ET LE RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES COLLECTIVES**
(Programme infrastructures Canada - Région du Québec)

Total du financement prévu pour l'initiative au Québec (toutes sources de fonds confondues) ¹	<i>1,5 milliard \$</i>
Total du financement fédéral prévu pour l'initiative au Québec ¹ (toutes sources de fonds confondues)	<i>515,5 millions \$</i>
Nombre de projets approuvés du début du programme au 31 mars 2004	867
Volet 1 : Infrastructures pour l'eau potable et les eaux usées	399
Volet 2 : Infrastructures locales de transport	351
Volet 3 : Projets à incidences économiques, urbaines ou régionales	117
Contribution fédérale approuvée du début du programme au 31 mars 2004	<i>463 millions \$</i>
Total des dépenses fédérales du début du programme au 31 mars 2004 ²	<i>125,4 millions \$</i>
Notes :	
1 Incluant les frais de gestion afférents au programme.	
2 Incluant les frais de gestion dépensés à ce jour pour le programme.	

Les projets approuvés du début du programme au 31 mars 2004 généreront les avantages suivants :

- 484 408 ménages ayant accès ou qui auront accès à un aqueduc municipal offrant une eau potable de meilleure qualité
- 5 942 ménages auront accès à un système municipal efficace de collecte et de traitement des eaux usées
- 260 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'infrastructures de transport
- 79 collectivités bénéficieront de la mise sur pied ou de l'amélioration d'installations sportives, récréatives ou culturelles
- 954 emplois permanents seront créés directement par les projets.

Les rapports d'évaluation du programme, à venir au cours des prochaines années, fourniront plus d'information sur les résultats atteints au moyen du financement des projets d'infrastructure. Ils permettront ainsi de mieux juger de l'atteinte des résultats escomptés et des engagements afférents dans le cadre du programme.

Section 3

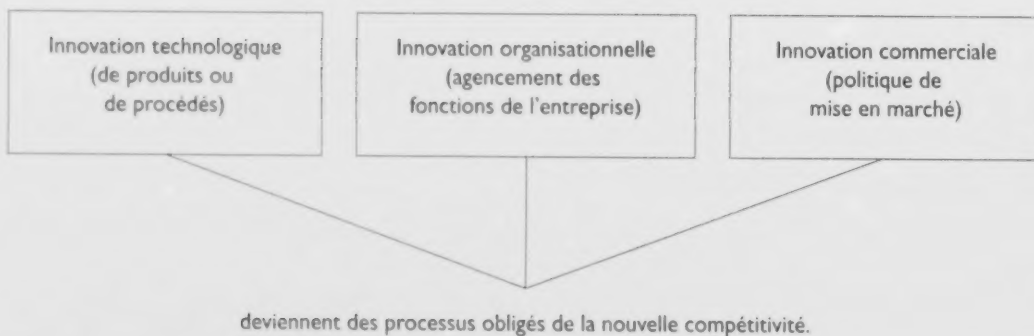
RENDEMENT DE L'AGENCE PAR RAPPORT À SES PRIORITÉS D'INTERVENTION

Cette section présente les résultats observés dans le cadre des activités de l'agence sous l'angle de ses deux priorités d'intervention, soit l'innovation et l'économie du savoir et l'adaptation économique des régions en difficulté d'adaptation. Il ne s'agit pas de nouvelles interventions réalisées en sus de celles effectuées dans le cadre des résultats stratégiques ou de nouveaux renseignements concernant les résultats. Il s'agit plutôt d'une façon différente de présenter les interventions de l'agence et ses résultats selon l'une ou l'autre de ses priorités clés d'intervention.

3.1 Innovation et l'économie du savoir

Les programmes IDÉE-PME et IRS contribuent depuis près d'une décennie aux projets d'innovation technologique, commerciale ou organisationnelle des entreprises ainsi qu'aux différents projets visant à stimuler l'innovation par les différents acteurs du développement économique des régions du Québec.

**Une innovation est un changement
qui conduit à des améliorations.**



Source : *Cadre de gestion du programme IDÉE-PME et IRS*, p. 17

En juin 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a approuvé le transfert vers l'agence, sur une période de quatre ans, de 177,2 millions de dollars du solde du Fonds du Canada pour la création d'emplois (FCCE). Ces fonds additionnels doivent permettre à l'agence d'intensifier ses interventions en innovation et économie du savoir avec un effort particulier dans les régions qui éprouvent des difficultés à s'adapter au nouveau contexte économique.

Les interventions de l'agence en innovation et économie du savoir portent simultanément sur deux de ses résultats stratégiques, soit le *Développement des entreprises* et l'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*. Ainsi, avec l'aide de son réseau de collaborateurs, l'agence :

- encourage la valorisation de la recherche
- appuie la réalisation de projets de prédémarrage et de démarrage d'entreprises technologiques
- incite à l'adoption de pratiques d'affaires avancées, entre autres, en affaires électroniques
- facilite l'accès des entreprises à des services de transferts de technologie ainsi qu'à la mise au point et à la commercialisation de nouveaux produits
- appuie l'accroissement des activités de R-D menant à l'amélioration et à la mise en marché de produits et de procédés.

L'agence a mis en œuvre, dans chacune des régions du Québec, une stratégie régionale d'intervention. Ces stratégies misent, entre autres, sur l'innovation d'une façon adaptée au contexte propre à chacune d'elles, notamment en appuyant le développement de créseaux d'excellence. Les SRI sont développées en s'appuyant sur un processus de consultation, de concertation et de mobilisation des acteurs économiques régionaux. En intervenant ainsi, l'agence aide les régions à relever les défis de la *Stratégie d'innovation du Canada* qui vise, entre autres, la formation de filières industrielles concurrentielles à l'échelle internationale et le renforcement de la performance des collectivités sur le plan de l'innovation.

Par son intervention ciblée dans ce domaine d'intervention, l'agence veut répondre également à l'une des principales préoccupations du gouvernement du Canada concernant l'innovation et les PME, et ce, en étroite collaboration, région par région, avec le réseau des conseillers technologiques du Conseil national de recherches Canada et en complémentarité avec son Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI).

L'impact des interventions de l'agence pour la promotion de l'innovation se fait sentir principalement auprès des PME dans les villes situées dans les principales régions métropolitaines du Québec et dans les agglomérations urbaines situées dans des régions périphériques.

Pour leur part, les initiatives de l'agence visant le développement de la recherche ainsi que sa valorisation économique aident notamment les principales villes universitaires québécoises à mieux ancrer leur positionnement dans l'économie du savoir dans le réseau des grandes villes nord-américaines.

3.1.1 Principaux extrants en innovation et économie du savoir

En 2003-2004, l'agence a approuvé 585 nouvelles ententes de contribution en innovation et économie du savoir pour un montant total d'aide financière qui se chiffre à 113,5 millions de dollars. Le tableau ci-dessous donne plus de détails sur les interventions de l'agence en innovation et économie du savoir en 2003-2004 selon les résultats stratégiques.

INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR

Nouvelles ententes de contribution par résultat stratégique		Nombre de nouvelles ententes	Aide financière approuvée (millions \$)
RS n° 1	<i>Développement des entreprises</i>	512 (87,5 %)	73,4 (65 %)
RS n° 2	<i>Amélioration de l'environnement du développement économique des régions du Québec</i>	73 (12,5 %)	40,1 (35 %)
Total		585 (100 %)	113,5 (100%)

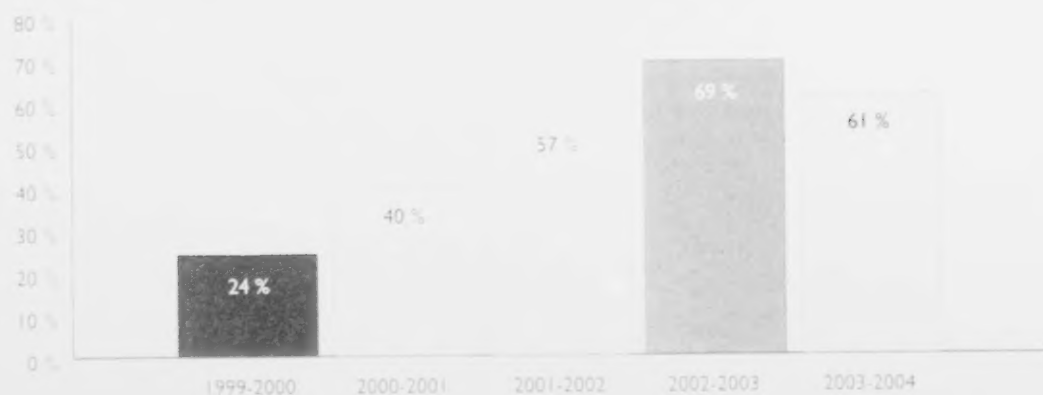
L'agence intervient davantage dans le cadre du *Développement des entreprises* en ce qui a trait à l'innovation et l'économie du savoir. À ce titre, 87,5 % des nouvelles ententes de contribution ont été approuvées de même que 65 % de l'aide financière. Près des deux tiers des nouvelles ententes de contribution en innovation (n = 306) et plus de la moitié de l'aide financière approuvée (177,6 millions de dollars) visent à favoriser la productivité des entreprises ainsi que la commercialisation de l'innovation.

Le montant moyen d'aide financière approuvée dans le cadre du deuxième résultat stratégique est plus élevé que celui consenti au premier. La contribution moyenne octroyée dans le cadre du premier résultat stratégique se chiffre à plus de 143 000 \$, tandis qu'elle s'élève à plus de 549 000 \$ dans le cadre du deuxième résultat stratégique. Cette différence s'explique par l'ampleur et la portée des projets financés dans le cadre du deuxième résultat stratégique. En effet, l'agence accorde notamment de l'aide financière à des centres de recherche dans des domaines de haute technologie pour que les fruits de leur recherche soient diffusés aux entreprises québécoises dans les différentes régions du Québec et que celles-ci saisissent des occasions d'affaires. À titre d'exemple, en 2003-2004, l'agence a financé l'Institut national d'optique à Québec, un organisme qui effectue de la recherche appliquée dans le domaine de l'optique-photonique en vue du transfert des applications commerciales dans les entreprises. Elle a également conclu une entente de contribution avec l'Université du Québec en Outaouais pour permettre la mise sur pied du Centre de recherche en technologies langagières du Conseil national de recherches Canada.

Le montant total d'aide financière accordée pour des projets en innovation a augmenté de 3,7 % (109,4 millions de dollars en 2002-2003 ; 113,5 millions de dollars en 2003-2004). Il en est de même pour le nombre de projets en innovation, qui a augmenté de 47 % en 2003-2004 par rapport à 2002-2003 (397 projets en 2002-2003 ; 585 projets en 2003-2004). Plusieurs de ces nouveaux projets consistent en des diagnostics d'amélioration de productivité.

Le graphique ci-dessous présente la part relative de l'aide financière approuvée au cours des cinq derniers exercices financiers pour les nouvelles ententes de contribution dans le domaine de l'innovation et de l'économie du savoir dans le cadre du programme IDEE-PME¹, comprenant les projets en innovation du programme PIC TV² et du programme IRS incluant les fonds transférés au CNRC pour le PARI, soit trois millions de dollars en 2003-2004.

Aide financière accordée à des projets en innovation et économie du savoir en pourcentage du total de l'aide financière approuvée sous les programmes IDEE-PME et IRS, incluant les fonds transférés au CNRC



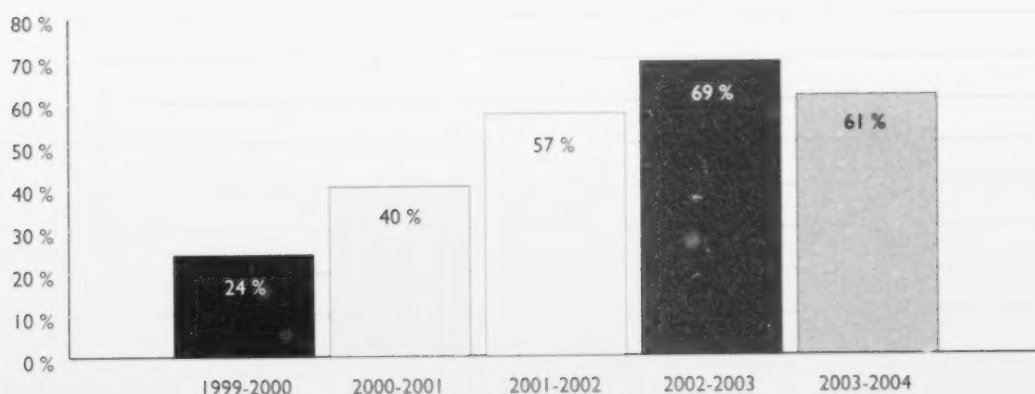
Au cours des cinq dernières années, la part relative d'aide financière accordée par l'agence à des projets en innovation a augmenté considérablement, passant de 24 % de l'aide financière totale en 1999-2000, à 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour s'établir ensuite à 69 % en 2002-2003 avant de diminuer légèrement à 61 % en 2003-2004. La tendance observée au cours des cinq dernières années montre que l'agence a de manière significative intensifié son intervention en innovation qui est l'une de ses priorités d'intervention.

3.1.2 Principaux résultats en innovation et économie du savoir

La valeur totale des 872 projets en cours en 2003-2004 en innovation et économie du savoir se chiffre à 1,2 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 86,7 millions de dollars. Les dépenses totales encourues au 31 mars 2004, dans le cadre des projets en cours, s'établissent à 166,2 millions de dollars.

Le graphique ci-dessous présente la part relative de l'aide financière approuvée au cours des cinq derniers exercices financiers pour les nouvelles ententes de contribution dans le domaine de l'innovation et de l'économie du savoir dans le cadre du programme IDÉE-PME (comprenant les projets en innovation du programme PICTV) et du programme IRS incluant les fonds transférés au CNRC pour le PARI, soit trois millions de dollars en 2003-2004.

Aide financière accordée à des projets en innovation et économie du savoir
en pourcentage du total de l'aide financière approuvée sous
les programmes IDÉE-PME et IRS, incluant les fonds transférés au CNRC



Au cours des cinq dernières années, la part relative d'aide financière accordée par l'agence à des projets en innovation a augmenté considérablement, passant de 24 % de l'aide financière totale en 1999-2000, à 40 % en 2000-2001, à 57 % en 2001-2002, pour s'établir ensuite à 69 % en 2002-2003 avant de diminuer légèrement à 61 % en 2003-2004. La tendance observée au cours des cinq dernières années montre que l'agence a de manière significative intensifié son intervention en innovation qui est l'une de ses priorités d'intervention.

3.1.2 Principaux résultats en innovation et économie du savoir

La valeur totale des 872 projets en cours en 2003-2004 en innovation et économie du savoir se chiffre à 1,2 milliard de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 86,7 millions de dollars. Les dépenses totales encourues au 31 mars 2004, dans le cadre des projets en cours, s'établissent à 166,2 millions de dollars.

A- Résultats observés en innovation et économie du savoir dans le cadre du premier résultat stratégique

INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES Principaux résultats observés au 31 mars 2004	
Nombre de projets en cours en 2003-2004	740
Indicateur de promotion de l'innovation et de l'économie du savoir	
■ Valeur totale des projets en cours en 2003-2004 (coût total, toutes sources de fonds confondus)	629,2 millions \$
Engagement financier de l'agence	
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée	155,5 millions \$
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	
■ Dépenses réelle en 2003-2004 à l'égard des projets en cours	54,8 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	101,1 millions \$
Organismes de services aux entreprises	Entreprises
Nombre de projets en cours	Nombre de projets en cours
128	612
Indicateurs de l'effet des services rendus aux entreprises par les organismes	
■ Entreprises en prédémarrage (305), en démarrage (35) ou en expansion (24)	364
■ Entreprises ayant développé de nouveaux produits, procédés ou équipements	311
■ Entreprises ayant réalisé un diagnostic ou un plan d'action en innovation	842
■ Entreprises ayant adopté de nouvelles pratiques d'affaires	759
■ Entreprises ayant commercialisé un produit nouveau ou amélioré	26
■ Emplois créés (534), transformés (36) et maintenus (198)	768
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	
■ Dépenses réelles en 2003-2004 à l'égard des projets en cours	18,7 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	41,9 millions \$
Indicateurs des principaux résultats en innovation tels qu'ils ont été déclarés par les entreprises répondantes (n = 207)	
■ Pourcentage des PME ayant réduit leurs coûts de production	32 %
■ Pourcentage des PME ayant commercialisé de nouveaux produits ou services	22 %
■ Pourcentage des PME ayant amélioré leurs processus d'affaires	20 %
■ Emplois créés (965), transformés (1 160) et maintenus (1 903)	4 028
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	
■ Dépenses réelles en 2003-2004 à l'égard des projets en cours	36,1 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	59,2 millions \$

Organismes de services aux entreprises

En 2003-2004, 128 projets d'organismes de services aux entreprises étaient en cours de réalisation. Les dépenses réelles dans le cadre de ces projets s'élèvent à plus de 18 millions de dollars, alors que les dépenses totales encourues, en lien avec les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, se chiffrent à 41,9 millions de dollars.

Les organismes de services aux entreprises financés par l'agence ont contribué au prédémarrage, au démarrage et à l'expansion de 364 entreprises. Ils ont également contribué à l'adoption, par 759 entreprises, de pratiques d'affaires avancées et à la réalisation, par 842 entreprises, de diagnostics ou plans d'action en innovation. En outre, ces organismes ont permis la création et le maintien de plus de 732 emplois au sein des entreprises desservies. Les encadrés qui suivent présentent des études de cas d'organismes offrant des services en innovation aux entreprises dans différentes régions du Québec.

En 2002, à la suite d'études démontrant le retard technologique des entreprises du Saguenay — Lac-Saint-Jean dans l'innovation et fort de l'appui de tous ses partenaires, le Centre de haute technologie Saguenay — Lac-Saint-Jean (CHT) a revu sa mission pour qu'elle soit davantage en lien avec les orientations stratégiques de la région.

C'est ainsi que le Centre de haute technologie de Jonquière devient le Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean, un organisme qui entend désormais se consacrer entièrement à l'innovation pour soutenir les PME de la région. Le CHT du Saguenay — Lac-Saint-Jean devient ainsi un pivot pour transformer cette région en un milieu innovant.

Depuis 2002, les nombreuses activités organisées par le CHT (plus de 900 participants) ont contribué à la modernisation des entreprises de la région et au transfert technologique entre elles. Le sondage réalisé auprès d'une dizaine de PME dans le cadre de cette étude de cas confirme que le CHT atteint ses objectifs qui sont de promouvoir la recherche et le développement au sein des entreprises, d'enrichir l'information technologique des entrepreneurs, de hausser l'utilisation de technologies de pointe et d'accroître le niveau d'importance des innovations des PME de la région.

Source : Johnson & Roy. *Étude de cas, Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean*, 13 avril 2004.

Découlant d'une prise de conscience régionale quant à l'importance d'intégrer les biotechnologies dans les secteurs d'activités clés de la région et issu d'un processus régional de réflexion stratégique animé par le bureau d'affaires de la Montérégie de Développement économique Canada en 1996, BIOAGRAL fut mis sur pied en 1997. Cet organisme a pour mission de favoriser et de promouvoir le développement technologique et la commercialisation de produits et de services du secteur québécois des bio-industries agroalimentaires. Son mandat d'appui au développement du système d'innovation régional comporte, entre autres, les objectifs suivants :

- créer un climat d'affaires favorable au développement harmonieux de la bio-industrie agroalimentaire au Québec
- promouvoir l'application des biotechnologies dans le secteur agroalimentaire traditionnel
- favoriser la synergie entre les divers intervenants de la bio-industrie agroalimentaire.

En premier lieu, l'action de BIOAGRAL a généré un nombre considérable de réalisations visibles et concrètes, soit :

- l'organisation, la mise sur pied et partenaire organisateur des conférences-expositions internationales Bio-Agro Contact de 1998 à 2000, du Réseau Agribionet, du Rendez-vous de l'industrie des biotechnologies agroalimentaires (RIBA) et de INNOVET 2004
- les séminaires sur le démarrage d'entreprises bio-agroalimentaires.

En deuxième lieu, se retrouvent les réalisations diffuses ou intangibles de BIOAGRAL. Ces réalisations, souvent fondamentales malgré leur intangibilité, sont le propre du rôle difficile et ambigu que jouent les organismes mobilisateurs et structurants afin de faire de l'animation auprès des intervenants d'une région ou d'un secteur d'activités en faveur de l'innovation. Or, bien qu'il soit difficile d'établir avec précision les effets directs et indirects de son intervention, une observation objective et *a posteriori* de l'évolution du système régional d'innovation depuis 1997 de la Montérégie permet de croire que l'organisme a eu un certain effet d'entraînement sur :

- la sensibilisation et la prise de conscience des intervenants quant à la nécessité de se doter des moyens et des infrastructures nécessaires pour produire le savoir et le faire circuler dans les entreprises
- la concrétisation de plusieurs projets d'infrastructures physiques de recherche et de transfert technologique en vue de soutenir les activités innovantes régionales et sectorielles en biotechnologies agroalimentaires.

Une restructuration de l'organisme a été initiée en février 2003 à la demande de l'agence en vue d'améliorer la complémentarité de BIOAGRAL avec celui de BioQuébec, dont le mandat touche le secteur des biotechnologies au sens large et pour lequel l'agence est aussi un bailleur de fonds. Cette restructuration vise un renouvellement de la mission, des objectifs et des services de BIOAGRAL afin de répondre davantage aux besoins et aux priorités dictés par ses entreprises membres.

Source : E&B Data. *Un rôle structurant essentiel à l'innovation dans le secteur bio-agroalimentaire du Québec, Étude de cas*, 25 mars 2004.

Entreprises

L'agence a dépensé 36,1 millions de dollars en innovation dans le cadre de 612 projets d'entreprises en cours de réalisation en 2003-2004. Les dépenses totales encourues dans le cadre de ces projets s'élèvent à 59,2 millions de dollars.

Dans le cadre de l'enquête annuelle, parmi les entreprises répondantes dont le projet était en innovation, 32 % ont déclaré que le principal résultat obtenu à la suite de la réalisation de leur projet était la réduction de leurs coûts de production. En outre, 22 % de ces entreprises ont déclaré que le principal résultat obtenu était la commercialisation de produits ou de services nouveaux et 20 % des entreprises ont indiqué que le projet avait contribué à améliorer leurs processus d'affaires.

En 2003-2004, répondant à une exigence du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'agence a réalisé une évaluation de son intervention en innovation et économie du savoir sur une période s'échelonnant de 1998 à 2003. L'encadré à la page suivante présente les principaux résultats observés auprès des entreprises dans le cadre de cette évaluation.

ÉVALUATION DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA EN INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR DE 1998 À 2003

Principaux résultats de moyen terme auprès des entreprises

Le développement des entreprises constitue l'un des deux résultats stratégiques du mandat de base de l'agence. Dans le cadre de l'évaluation, une enquête réalisée auprès des entreprises ayant reçu une contribution financière de l'agence au cours de la période 1998-2003 montre que, globalement, les interventions de l'agence ont eu plusieurs résultats positifs pour les entreprises, notamment sur les plans de l'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité et de la commercialisation. Les effets mesurés depuis le transfert du solde du FCCE – une période de référence plus courte, soit 2002-2003 – concernent plus particulièrement la réduction des coûts d'exploitation

et la diminution des impacts environnementaux. Il y a des différences entre les deux périodes. Cela peut s'expliquer, notamment, par la réalisation d'un grand nombre de projets en lien à la productivité au cours de la période 2002-2003 dont les objectifs poursuivis à court terme sont davantage reliés à la réduction des coûts d'exploitation et la diminution de projets en commercialisation de l'innovation. Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'enquête pour les deux périodes visées, soit celle précédant l'octroi de fonds additionnels pour promouvoir l'innovation et l'économie du savoir (1998-2002), et celle subséquente à l'octroi des crédits FCCE (2002-2003).

Résultats de moyen terme – Perception des répondants	1998-2002 (Pourcentage)	2002-2003 (Pourcentage)
■ Amélioration de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents	75	79
■ Accélération de la commercialisation du produit ou service	63	57
■ Accroissement des ventes hors du Canada	55	45 ¹
■ Accroissement des ventes hors du Québec	41	44
■ Accroissement de la rentabilité	51	59
■ Réduction des coûts d'exploitation	16	42 ¹
■ Diminution des impacts environnementaux	9	19 ¹
Projets complétés (N)	183	169

Source : Réseau Circum. *Enquête auprès des entreprises*, mars 2004.

Note :

¹ Différence statistiquement significative à un niveau de confiance de 95% ou plus.

Par ailleurs, les trois quarts des entreprises (75 %) ont déclaré avoir accru leurs ventes domestiques et à l'exportation ; cela représente pour elles, en moyenne, des ventes additionnelles de l'ordre de 700 000 \$ réalisées au cours de la période de douze mois précédant l'enquête. Il est important de mentionner que 57 % de ces entreprises n'exportaient pas avant la réalisation du projet appuyé par l'agence. Ces nouvelles

entreprises exportatrices permettent d'anticiper un effet intéressant sur la création d'emplois à moyen terme.

Les interventions de l'agence en innovation et en économie du savoir ne conduisent pas nécessairement, du moins à court terme, à la création d'emplois. En effet, certaines de ces interventions dans des projets d'amélioration de la productivité, par exemple, contribuent

Suite de la page précédente

d'avantage au maintien d'emplois ou à la transformation des emplois qu'à la création de nouveaux emplois. Ainsi, 67 % des entreprises déclarent que l'aide financière de l'agence a contribué à maintenir des emplois déjà existants, c'est-à-dire des emplois qui auraient été abolis sans cette aide financière. Cela représente 1 785 emplois maintenus dont plus de la moitié (55 %) l'ont été pour les projets acceptés entre avril 2002 et juin 2003.

Dans le cas de la création d'emplois, 61 % des entreprises déclarent que l'aide financière de l'agence a contribué à la création directe de nouveaux emplois, c'est-à-dire des emplois additionnels qui n'existaient pas auparavant. Ainsi, 1 405 emplois ont été créés dont plus du tiers (35 %) au cours de la période 2002-2003.

Certaines des interventions de l'agence ont également eu des effets sur la nature des emplois existants. Ainsi, 28 % des entreprises déclarent que l'aide de l'agence a contribué à la transformation d'emplois déjà existants, c'est-à-dire des emplois dont les tâches ont été modifiées. Quelque 520 emplois ont été transformés dont plus des deux tiers (68 %) pour la période 2002-2003.

Globalement, sans l'appui financier de l'agence, plus de la moitié des projets (55 %) n'auraient pas été réalisés au cours de la période. Parmi les projets qui auraient pu se réaliser, on observe que la contribution financière de l'agence a tout de même eu des effets d'accélération et de majoration des projets. Le tableau ci-dessous donne des renseignements supplémentaires sur le caractère incitatif de l'aide financière de l'agence dans le cadre de projets en innovation.

Caractère incitatif de l'aide financière – Perception des répondants	Total (Pourcentage)
■ N'aurait pas été réalisé sans l'aide financière de l'agence (effet de réalisation)	55
■ Le projet aurait pu se réaliser, mais... ¹	
▪ aurait été lancé considérablement plus tard (effet d'accélération)	47
▪ aurait été exécuté sur une plus longue période (effet d'accélération)	43
▪ aurait été de moindre portée ou de moindre envergure (effet de majoration)	27
▪ n'aurait pas reçu l'appui d'autres partenaires financiers	6

Source : Réseau Circum. *Enquête auprès des entreprises*, mars 2004 ; N = 404

Note :

1 Il y a plus d'une réponse possible à cette question.

B- Résultats observés en innovation et économie du savoir dans le cadre du deuxième résultat stratégique

INNOVATION ET ÉCONOMIE DU SAVOIR AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE Principaux résultats observés au 31 mars 2004	
Nombre de projets en cours	132
Indicateur de promotion de l'innovation et de l'économie du savoir	
■ Valeur totale des projets en cours en 2003-2004 (coût total, toutes sources de fonds confondues)	591,5 millions \$
Engagement financier de l'agence	
■ Valeur totale de l'aide financière approuvée	137,2 millions \$
Dépenses faites pour engendrer les résultats montrés dans ce tableau	
■ Dépenses réelles en 2003-2004 à l'égard des projets en cours	31,9 millions \$
■ Dépenses totales encourues pour les projets en cours (incluant les dépenses des années antérieures)	65,1 millions \$

La valeur totale des 132 projets en cours en 2003-2004 en matière d'*Amélioration de l'environnement du développement économique des régions* atteint près de 600 millions de dollars, incluant les investissements des autres bailleurs de fonds. Les dépenses réelles de l'agence pendant cet exercice financier se sont élevées à 31,9 millions de dollars. Les dépenses totales encourues par l'agence au 31 mars 2004 pour rencontrer les résultats présentés dans ce rapport liés aux projets en cours en 2003-2004 se chiffrent à plus de 65,1 millions de dollars.

Le système régional d'innovation n'est pas le fruit d'une stratégie délibérée de la part des acteurs économiques. Il résulte plutôt d'une lente adaptation des entreprises et des institutions aux nouvelles réalités économiques et sociales. Au fil du temps, les diverses composantes du système se sont ajoutées et leurs relations se sont définies.

Source : Luc Desaulniers, Khalid El-Mellahi. *Étude de cas, Région du Bas-Saint-Laurent*, avril 2004.

Dans certaines régions du Québec, l'agence intervient pour consolider ou pour faciliter la mise en œuvre du système régional d'innovation qui comprend quatre dimensions :

- le développement des savoirs réalisé par des organismes de recherche pour la production scientifique et la recherche appliquée
- le développement des compétences réalisé par des institutions d'enseignement post-secondaires et des organismes de développement des compétences
- la liaison et le transfert effectués par des organismes engagés dans la diffusion des connaissances ayant un rôle essentiel d'animation du milieu
- le financement par des organismes donnant accès à du capital de risque.

Les deux études de cas suivantes montrent le rôle joué par l'agence dans la mise en place de systèmes régionaux d'innovation ainsi que les résultats atteints.

Le Saguenay — Lac-Saint-Jean a amorcé, il y a une vingtaine d'années, un processus par lequel la région s'est progressivement dotée de centres de recherche et de transferts technologiques ainsi que d'organismes de services aux entreprises catalyseurs de l'innovation. Ces éléments forment aujourd'hui le système régional d'innovation qui s'articule autour du noyau central que constituent les activités de recherche et de formation de l'Université du Québec à Chicoutimi.

L'éventail des interventions du bureau d'affaires du Saguenay — Lac-Saint-Jean de Développement économique Canada, au cours des dix dernières années, lui a permis d'agir et d'investir à toutes les étapes du *continuum* de l'innovation, à partir de la planification stratégique jusqu'à l'attribution d'aide financière aux entreprises. Ainsi, le bureau d'affaires de l'agence est intervenu au cours des dernières années :

- en ce qui a trait aux activités de planification stratégique
- en investissant régulièrement, substantiellement et durablement là où le marché est absent ou réticent à investir (absence de marché ou risque trop élevé) et en partenariat-concertation avec les autres acteurs publics pour soutenir des investissements structurants
- dans des infrastructures de recherche
- dans des activités de transfert, de maillage et d'échange
- dans des entreprises pour des projets visant la commercialisation ou l'intégration de nouvelles technologies ou des procédés issus des activités d'innovation.

L'ensemble des intervenants interrogés considèrent d'ailleurs que les interventions du bureau d'affaires de l'agence à l'égard du système régional d'innovation sont généralement des puissants leviers, tant sur le plan stratégique que financier.

Bien que le système régional d'innovation du Saguenay — Lac-Saint-Jean en ait encore pour plusieurs années à se développer avant d'atteindre sa pleine vitesse de croisière, plusieurs intervenants observent depuis cinq ans une accélération de l'essor des activités entourant ce système ainsi qu'un intérêt grandissant des entreprises envers les activités propres à l'innovation.

Source : E&B Data. *Le système régional d'innovation, Région du Saguenay — Lac-Saint-Jean, Étude de cas*, 7 juin 2004.

Au Bas-Saint-Laurent, la transition vers l'économie du savoir coïncide avec une profonde mutation sociale et économique : déclin démographique, épuisement des ressources naturelles, mécanisation des opérations de cueillette des ressources, pressions à la baisse sur les prix des matières premières, retard technologique des entreprises, etc.

Pour la région, l'enjeu est de taille. Il réside dans la capacité des entreprises et des leviers économiques collectifs d'assurer une transition rapide vers une économie fondée sur le savoir, diversifiée et apte à mettre en valeur les ressources naturelles, humaines et technologiques du territoire.

Le Bas-Saint-Laurent est cependant favorisé par sa position géographique, ce qui lui a permis de miser sur le développement du secteur maritime. Autour de cet avantage comparatif, cette région a su construire le plus important *cluster* en science et en technologie à l'extérieur de Montréal et de Québec. Ce *cluster* réunit plus de 600 chercheurs et techniciens qui contribuent à la réputation de la région à travers le monde.

Les interventions en innovation du bureau d'affaires du Bas-Saint-Laurent de Développement économique Canada ont joué un rôle déterminant pour accompagner les entreprises régionales dans leur développement technologique et favoriser la mise en place d'infrastructures reliées à l'économie du savoir. Plus précisément, ce bureau d'affaires a favorisé la construction, l'agrandissement ou la modernisation des moyens de production des entreprises et des organismes jugés stratégiques pour le développement du Bas-Saint-Laurent. De plus, il maintient de nombreux partenariats stratégiques avec des ministères, des institutions et des organismes de soutien à l'innovation.

Cependant, même si le Bas-Saint-Laurent connaît actuellement une période intéressante de son développement, le système d'innovation qu'il a construit demeure fragile. La plupart des organismes qui animent ce système sont jeunes et survivent grâce au financement public. Il en est de même pour un grand nombre de démarrages technologiques qui n'ont pas encore entamé leur phase de commercialisation. Les prochaines années seront cruciales pour que ces organismes et ces PME puissent s'établir dans la durée.

Source : Luc Desaulniers, Khalid El-Mellahi. *Étude de cas, Région du Bas-Saint-Laurent*, avril 2004.

Les études de cas sur les systèmes régionaux d'innovation ont permis à l'agence de constater qu'ils ont besoin d'au moins deux éléments pour exister. D'abord, un certain nombre de composantes nécessaires au système régional d'innovation doivent déjà être présentes dans la région. Il semble que ces composantes s'installent peu à peu, tantôt une université, tantôt un centre de recherche, etc. En plus des composantes nécessaires à ce système, il faut que ces dernières interagissent pour que le système soit dynamique. Enfin, ces systèmes doivent être ouverts sur le monde extérieur pour demeurer à la fine pointe des connaissances et des technologies.

Les projets des gestionnaires d'actifs aux retombées collectives, comme, à titre d'exemple, les projets visant la mise sur pied et le fonctionnement de centres ou de laboratoires de recherche, participent à l'établissement des composantes nécessaires au bon fonctionnement des systèmes régionaux d'innovation. Les deux études de cas suivantes montrent les résultats atteints dans le cadre de projets de gestionnaires d'actifs aux retombées collectives appuyés par l'agence.

Corporation autonome à but non lucratif, Innovation maritime met à la disposition de l'industrie des services de recherche et de développement, de veille technologique, d'aide technique et de documentation. Ces services sont offerts dans plusieurs champs d'expertise : navigation, mécanique de marine, architecture navale, plongée professionnelle et travaux sous-marins, etc.

La création d'Innovation maritime repose en grande partie sur l'implication et le dynamisme des différents acteurs de la région du Bas-Saint-Laurent. Plusieurs d'entre eux ont joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre du projet. Rappelons à cet effet la volonté et l'implication du personnel de l'Institut maritime du Québec, l'appui et le soutien des partenaires financiers, particulièrement le bureau d'affaires du Bas-Saint-Laurent de Développement économique Canada.

Au total, l'agence a accordé près d'un million de dollars à Innovation maritime. Outre sa contribution financière, elle a aussi fourni un accompagnement spécialisé significatif à Innovation maritime qui s'est concrétisé par un soutien constant, et ce, dans toutes les phases de réalisation du projet.

Misant sur une approche de partenariat et de réseautage, Innovation maritime a réussi en moins de trois ans à se tailler une place de choix dans l'univers de la recherche appliquée. À ce jour, ses employés ont travaillé à la réalisation d'une centaine de projets. De plus, Innovation maritime a offert des services de formation et a participé à de nombreuses activités de diffusion des connaissances (publications, conférences), contribuant ainsi à l'enrichissement de l'expertise du secteur maritime et, de façon plus générale, à l'économie du savoir.

Bien que sa création soit relativement récente, on lui reconnaît déjà une contribution significative à la dynamisation du secteur maritime du Bas-Saint-Laurent. Innovation maritime compte parmi ses principaux clients plus d'une trentaine d'organisations des secteurs public, parapublic et privé. Les témoignages recueillis dans le cadre de cette étude de cas sont unanimes, la création d'Innovation maritime tombait à point et venait combler un besoin important dans le milieu de la recherche appliquée.

Source : ÉVALUATION. *Le cas d'Innovation maritime*, mars 2004.

Issu de la réalisation d'une carte routière technologique par l'industrie canadienne de l'aluminium, officiellement annoncé en octobre 2000 et en opération depuis 2002 sur le campus de l'Université du Québec à Chicoutimi, le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), établi par le CNRC, a la mission d'apporter à l'industrie de l'aluminium l'expertise et le soutien technique nécessaires pour la mise au point de produits à haute valeur ajoutée dérivés de l'aluminium. Les objectifs stratégiques du CTA sont, entre autres :

- d'aider les entreprises à gérer, à adopter et à développer de nouvelles technologies de fabrication dans le domaine de l'aluminium
- d'établir des liens pour faciliter la diffusion de l'information scientifique et technique et la commercialisation de technologie dans ce secteur.

L'équipe du bureau d'affaires du Saguenay — Lac-Saint-Jean de Développement économique Canada a joué un rôle fondamental à partir de l'étape de la gestation de l'idée jusqu'au déploiement concret du CTA sur le terrain.

Moins de deux ans après le début de sa mise en opération, on constate que les réalisations du CTA suscitent déjà l'intérêt des entreprises manufacturières du secteur de l'aluminium tant dans la région qu'aux niveaux provincial et national. Concernant les activités de R-D réalisées en partenariat avec l'industrie et particulièrement avec les PME de la région, le CTA compte déjà trois ententes formelles de collaboration dont deux avec trois entreprises du Saguenay — Lac-Saint-Jean dans le domaine de la deuxième et de la troisième transformations de l'aluminium.

Source : E&B Data. *Le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), Étude de cas*, 28 mai 2004.

3.2 Interventions de l'agence visant l'adaptation économique des régions en difficulté

L'économie des régions éloignées des grands centres (Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay — Lac-Saint-Jean, Côte-Nord et Nord-du-Québec) repose principalement sur l'exploitation des ressources naturelles : foresterie et produits du bois, mines et fonderies d'aluminium, pêche et transformation des produits de la pêche, production et transport de l'électricité, etc. Plusieurs collectivités dépendent d'un employeur principal ou d'un secteur dominant. Ces régions doivent composer avec une baisse de leur population (- 4 % de 1996 à 2001) entraînée par la dénatalité, l'exode des jeunes ainsi que la diminution d'emplois dans les secteurs de ressources, résultant notamment des gains de productivité, des progrès technologiques, de l'intensification de la concurrence internationale et de la réduction de la ressource. Ces régions éloignées éprouvent des difficultés d'adaptation à la nouvelle économie mondialisée axée de plus en plus sur le savoir et affichent toutes des taux de

chômage plus élevés et des niveaux de revenus plus bas que la moyenne au Québec. Elles sont confrontées à des défis importants de diversification économique compte tenu de leur éloignement des marchés, d'une accessibilité variable aux grands réseaux de transport et de communication et de la difficulté à recruter une main-d'œuvre instruite.

Un des principaux défis des régions éloignées est de développer des activités à valeur ajoutée plus élevée, particulièrement dans les secteurs des ressources naturelles, prenant appui sur leurs centres universitaires et leurs centres de recherche qui sont leur porte d'entrée dans l'économie du savoir. Dans la région métropolitaine de Saguenay et les agglomérations de Rimouski et de Rouyn-Noranda, par exemple, les expertises spécialisées de tels centres, notamment en transformation de l'aluminium, en foresterie boréale, en sciences de la mer ou en exploitation minière, leur permettent d'investir leur savoir dans des créneaux d'excellence porteurs de développement.

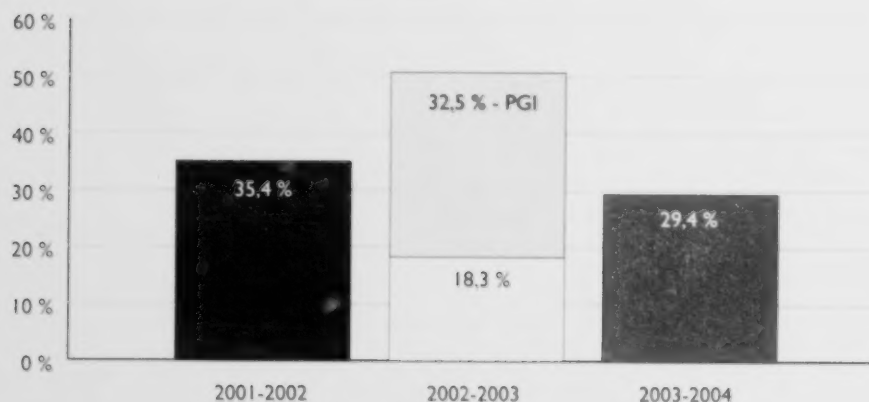
L'agence accorde une attention particulière aux régions et aux collectivités aux prises avec des difficultés d'adaptation. Ces régions récoltent beaucoup moins que d'autres les fruits de l'économie du XXI^e siècle. Elles affichent les taux de chômage les plus élevés au Québec et, dans certaines collectivités, des taux de chômage parmi les plus élevés au Canada. Certaines d'entre elles sont secouées par des crises (fermetures d'usine, raréfaction des ressources naturelles) qui mettent en péril leur viabilité économique. La raison d'être et le mandat de l'agence lui indiquent de porter une attention particulière à ces régions où les possibilités d'emplois sont insuffisantes.

Dans le cadre des résultats stratégiques *Développement des entreprises et Amélioration de l'environnement du développement économique des régions*, cette priorité touche chacune des activités relevant du mandat de base de l'agence, y compris le domaine de l'innovation et de l'économie du savoir. Cette priorité se traduit en outre par l'application de trois initiatives spéciales, soit le Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, les Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec (une initiative mise de l'avant dans le cadre du programme IRS) et l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux. Ces initiatives visent la redynamisation et la diversification de l'économie de ces collectivités qui connaissent de grandes difficultés d'adaptation, en s'appuyant notamment sur la promotion de l'entrepreneuriat local et la création d'emplois.

3.2.1 Principaux extrants de l'agence en ce qui a trait à l'adaptation économique des régions en difficulté

En 2001-2002, 35,4 % de l'aide financière approuvée a été allouée pour la réalisation d'interventions dans ces régions comparativement à 50,8 % en 2002-2003 et à 29,4 % en 2003-2004. Le pourcentage de l'aide approuvée pour ce dernier exercice financier inclut l'aide financière octroyée à l'INAEICB. L'augmentation importante en 2002-2003 s'explique par la contribution (80 millions de dollars) pour la réalisation du projet Papiers Gaspésia inc. En excluant ce cas d'exception, la proportion des interventions de l'agence dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation se chiffre à 18,3 % en 2002-2003 pour un montant total d'aide financière approuvée de 45,1 millions de dollars. En 2003-2004, l'agence a investi 65,6 millions de dollars, soit 29,4 % de son aide financière totale, dans ces régions qui comptent 11,8 % de la population du Québec. Le graphique ci-dessous présente l'intervention de l'agence dans les régions éloignées des grands centres au cours des trois derniers exercices financiers en isolant la participation du projet Papiers Gaspésia inc en 2002-2003 (32,5 %).

Aide financière approuvée dans les régions en difficulté d'adaptation au cours des trois derniers exercices financiers

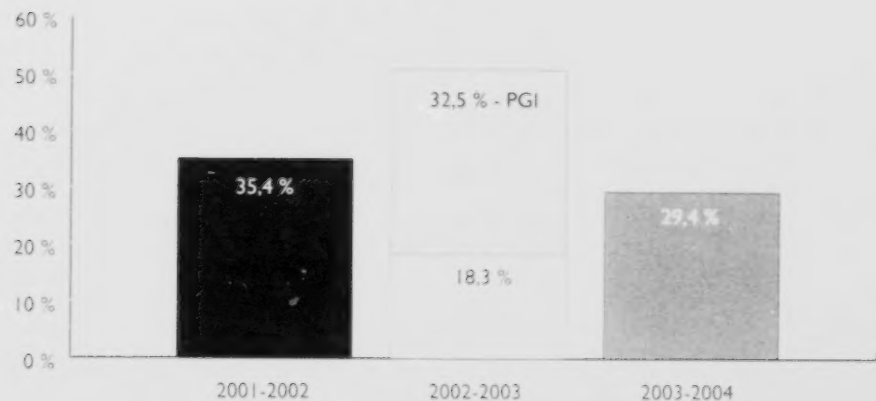


Au cours des trois dernières années, la part relative d'aide financière accordée dans ces régions a été plus grande que la part relative de leur poids démographique au sein du Québec. Cette observation confirme l'attention particulière portée par l'agence à l'adaptation économique des régions en difficulté. Le graphique à la page suivante présente ce constat en termes d'aide financière approuvée dans ces régions et en terme de poids démographique. Pour les fins d'analyse, le projet majeur de Papiers Gaspésia inc a été exclu en 2002-2003 et le montant total d'aide financière approuvée dans le cadre de INAEICB a été ajouté.

3.2.1 Principaux extrants de l'agence en ce qui a trait à l'adaptation économique des régions en difficulté

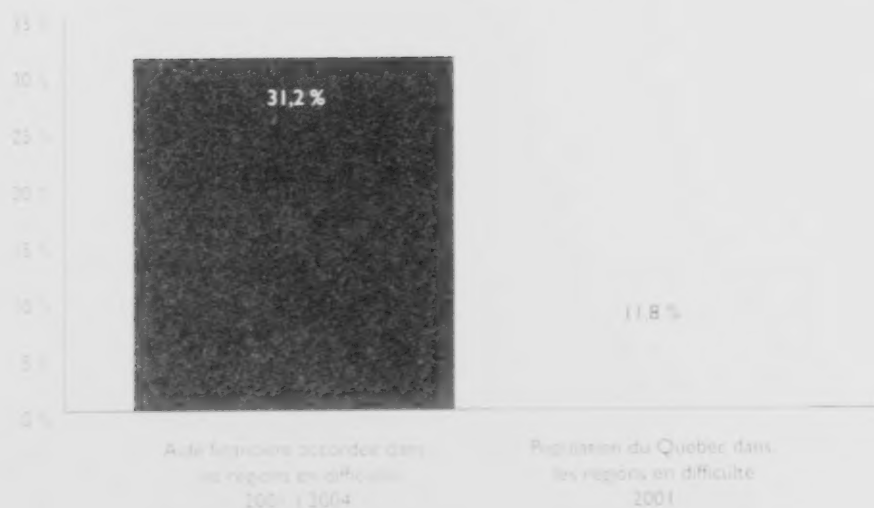
En 2001-2002, 35,4 % de l'aide financière approuvée a été allouée pour la réalisation d'interventions dans ces régions comparativement à 50,8 % en 2002-2003 et à 29,4 % en 2003-2004. Le pourcentage de l'aide approuvée pour ce dernier exercice financier inclut l'aide financière octroyée à l'INAEICB. L'augmentation importante en 2002-2003 s'explique par la contribution (80 millions de dollars) pour la réalisation du projet Papiers Gaspésia inc. En excluant ce cas d'exception, la proportion des interventions de l'agence dans les régions éprouvant des difficultés d'adaptation se chiffre à 18,3 % en 2002-2003 pour un montant total d'aide financière approuvée de 45,1 millions de dollars. En 2003-2004, l'agence a investi 65,6 millions de dollars, soit 29,4 % de son aide financière totale, dans ces régions qui comptent 11,8 % de la population du Québec. Le graphique ci-dessous présente l'intervention de l'agence dans les régions éloignées des grands centres au cours des trois derniers exercices financiers en isolant la participation du projet Papiers Gaspésia inc en 2002-2003 (32,5 %).

Aide financière approuvée dans les régions en difficulté d'adaptation au cours des trois derniers exercices financiers



Au cours des trois dernières années, la part relative d'aide financière accordée dans ces régions a été plus grande que la part relative de leur poids démographique au sein du Québec. Cette observation confirme l'attention particulière portée par l'agence à l'adaptation économique des régions en difficulté. Le graphique à la page suivante présente ce constat en termes d'aide financière approuvée dans ces régions et en terme de poids démographique. Pour les fins d'analyse, le projet majeur de Papiers Gaspésia inc a été exclu en 2002-2003 et le montant total d'aide financière approuvée dans le cadre de l'INAEICB a été ajouté.

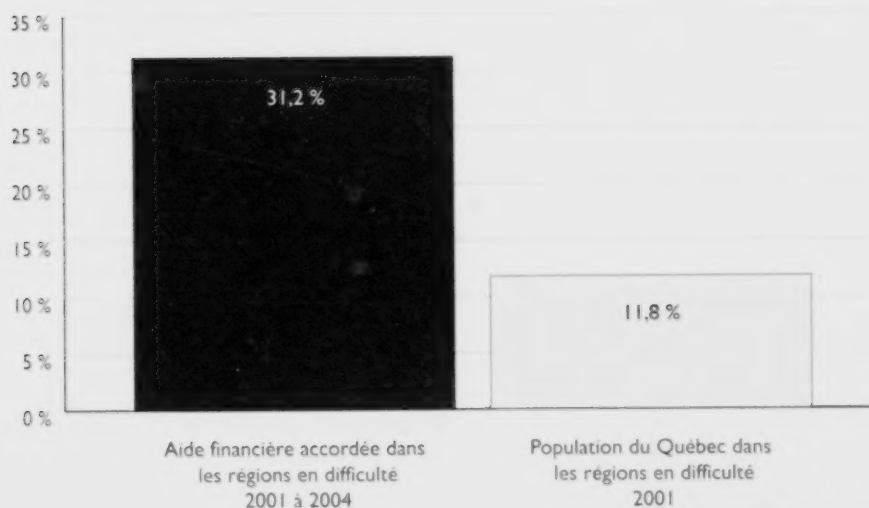
Part relative de l'aide financier accordée dans les régions en difficulté
d'adaptation au cours de la période 2001-2004 en fonction
de leur poids démographique au Québec



L'agence, qui administre l'INATCB pour le compte d'Industrie Canada, a conclu 185 nouvelles ententes de contribution pour un montant total d'aide financière de plus de 21,4 millions de dollars. Plusieurs de ces projets (68,6 %) approuvés dans les six régions en difficulté d'adaptation économique représentent des investissements de plus de 15 millions de dollars. Ces montants engagés, qui viennent s'ajouter au 50,4 millions de dollars investis par l'agence dans le cadre de ses programmes liés à son mandat de base, contribueront, à court et à moyen termes, à :

- une utilisation accrue des nouvelles technologies
- une diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux
- l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités
- l'élaboration de plans d'action communautaire
- un accroissement du *leadership* local en matière de développement.

**Part relative de l'aide financier accordée dans les régions en difficulté
d'adaptation au cours de la période 2001-2004 en fonction
de leur poids démographique au Québec**



L'agence, qui administre l'INAEICB pour le compte d'Industrie Canada, a conclu 185 nouvelles ententes de contribution pour un montant total d'aide financière de plus de 21,3 millions de dollars. Plusieurs de ces projets (68,6 %) approuvés dans les six régions en difficulté d'adaptation économique représentent des investissements de plus de 15 millions de dollars. Ces montants engagés, qui viennent s'ajouter au 50,4 millions de dollars investis par l'agence dans le cadre de ses programmes liés à son mandat de base, contribueront, à court et à moyen termes, à :

- une utilisation accrue des nouvelles technologies
- une diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux
- l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités
- l'élaboration de plans d'action communautaire
- un accroissement du *leadership* local en matière de développement.

Section 4

INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE

Afin de mieux remplir son mandat et surtout d'offrir ses programmes et ses services aux acteurs du développement de façon efficace, l'agence intègre, dans sa gestion quotidienne, plusieurs initiatives gouvernementales. Celles-ci font partie notamment du cadre de gestion du gouvernement du Canada, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

4.1 Fonction moderne de contrôleur

L'initiative Fonction moderne de contrôleur du gouvernement du Canada a été mise en œuvre à Développement économique Canada sous l'appellation de *Modernisation des pratiques de gestion*.

L'agence s'est formellement engagée dans la mise en œuvre de cette initiative de modernisation en mars 2002. Cet engagement s'est alors traduit par la création d'un bureau de modernisation, avec des ressources dédiées, pour s'assurer que tous les efforts nécessaires soient déployés pour moderniser les pratiques de gestion au sein de l'agence.

Au cours de 2003-2004, l'agence a développé un plan d'action mettant en œuvre les principales recommandations de l'évaluation de sa situation à l'égard des pratiques de gestion moderne. Ce plan d'action a mis en évidence quatre pratiques de gestion que l'agence a identifiées comme priorités d'action et points de départ à la modernisation de ses pratiques de gestion ainsi que des pistes d'amélioration continue qui sont considérées dans les activités courantes de l'agence et intégrées à elles. Ce plan d'action vise :

- la modernisation du processus de planification de l'organisation
- une intégration des risques aux processus régissant la gestion des contributions
- une information financière et opérationnelle intégrée combinée à des outils de gestion pour l'utilisation de cette information
- une gestion plus pro-active des ressources humaines appuyée sur un code de valeurs et d'éthique partagé par tous les employés.

Les travaux des comités de mise en œuvre de chacune des priorités ont été amorcés au cours du dernier semestre de 2003-2004 et ont évolué à un rythme différent. Le tableau à la page suivante présente, pour chacune des priorités, les résultats des travaux effectués au cours de 2003-2004.

Modernisation du processus de planification ■ En collaboration avec les centres de responsabilité, la révision du processus de planification stratégique et opérationnelle de l'agence a été entamée. ■ En renforçant les liens entre les directions concernées, l'intégration des activités de planification et d'évaluation de la performance a beaucoup évolué permettant, entre autres, l'amélioration du rapport sur les plans et les priorités et du rapport sur le rendement. ■ Les liens entre les priorités énoncées dans son RPP et la sélection des projets ont été resserrés. ■ Un mécanisme de partage et d'arrimage des plans d'affaires a été établi pour dégager les priorités communes et les zones de synergie, d'entraide et de complémentarité.	Gestion du risque et allégement des processus ■ Les risques inhérents à la gestion des demandes d'aide financière ont été identifiés et définis. ■ Des grilles d'évaluation des risques ont été élaborées ainsi que les ordinogrammes intégrant les changements requis par la gestion du risque. ■ Une proposition modifiant : • les processus reliés aux différentes étapes d'évaluation des demandes d'aide • la gestion et le suivi des ententes de contribution qui en résultent a été présentée aux représentants des différents secteurs de l'agence et discutée avec eux. ■ Un plan d'action pour la mise en œuvre a été amorcé.
Gestion de l'information et des outils de gestion ■ Un cadre de la gestion de l'information, la définition de la fonction, la vision et les résultats recherchés, la répartition des contributions et des responsabilités ainsi que l'amorce d'un plan d'action réaliste ont été développés par un comité de directeurs généraux. ■ Un projet respectant les principes de gestion de l'information a été élaboré. Il permettra de revoir et d'optimiser le flux informationnel des processus décisionnels liés à la prestation de services en suivant l'approche de la gestion axée sur les résultats. ■ L'évolution des technologies telles que la gestion électronique des documents, l'entreposage de données et l'intranet sera conditionnée par l'application des principes de gestion de l'information.	Gestion des personnes ■ Un cadre de gestion des ressources humaines a été développé favorisant l'intégration de la gestion des ressources humaines de l'agence à ses pratiques et processus de gestion ainsi qu'à ses plans et priorités organisationnels. ■ Au cours de 2003-2004, des travaux ont porté sur : la poursuite de l'initiative de modernisation de la classification, le développement d'une stratégie d'apprentissage, la gestion des compétences, la mise en œuvre d'une série d'initiatives donnant suite aux principaux constats des résultats du sondage des fonctionnaires fédéraux de 2002, l'élaboration d'un cadre d'imputabilité en langues officielles et la sensibilisation du personnel au code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.

En plus des réalisations présentées dans le tableau ci-dessus, des travaux ont été amorcés en ce qui concerne la clarification des rôles et des responsabilités de chaque secteur répondant à une des pistes d'amélioration continue identifiées dans le plan d'action.

La poursuite de la mise en œuvre de ce plan d'action permettra à l'agence, au cours des prochaines années, de moderniser des processus et des pratiques de gestion en harmonie avec les orientations du gouvernement du Canada.

4.2 Initiative d'amélioration des services et satisfaction de la clientèle

La qualité des services est une préoccupation constante du personnel. Depuis 1997, l'agence a concrétisé son engagement à viser l'excellence et à offrir un service de qualité à sa clientèle, en appliquant les exigences de la norme ISO 9002 à la prestation de services de ses principaux programmes. En 2002-2003, l'agence a réussi la transition vers la norme ISO 9001 : 2000 et maintient toujours sa certification à une norme internationale en matière de gestion de la qualité.

Comme les années passées, l'agence mesure la satisfaction de ses clients au moyen de deux outils complémentaires. D'abord, l'agence fait parvenir au client un questionnaire d'appréciation après le service. Ensuite, l'enquête téléphonique annuelle, menée par une firme externe, demeure le principal outil de cueillette d'information, car il permet d'atteindre un plus grand nombre de répondants.

Ce questionnaire a été élaboré à partir de l'outil de mesure commune utilisé au sein du gouvernement du Canada.

Dans le cadre de l'initiative d'amélioration des services, l'agence a comme objectif de maintenir les hauts taux de satisfaction qu'elle enregistre depuis plusieurs années, tout en poursuivant ses efforts pour améliorer certaines facettes du service.

Taux de satisfaction de la clientèle des entreprises et des organismes ayant reçu une aide financière de l'agence en 2003-2004.

Indicateurs clés	Taux de satisfaction ¹		
	2001-2002	2002-2003	2003-2004
■ Accessibilité aux services	87,7 %	90,9 %	91,4 %
■ Capacité de répondre aux besoins des clients	87,3 %	85,3 %	88,6 %
■ Équité et impartialité des services	n. d. ²	91,4 %	92,5 %
■ Délai de réponse aux demandes d'aide financière	86,0 %	75,5 %	78,2 %
■ Délai de réponse aux réclamations	82,0 %	81,0 %	84,6 %
■ Clarté des documents administratifs reçus	88,2 %	85,2 %	86,5 %
■ Courtoisie du personnel	97,3 %	97,6 %	98,4 %
■ Compétence du personnel	91,2 %	93,0 %	93,9 %
■ Accompagnement lors de la démarche	90,5 %	89,9 %	89,1 %
Qualité du service en général	92,0 %	93,0 %	94,5 %

Notes :

1 Pourcentage des clients qui se déclarent très satisfaits et satisfaits à l'égard des services reçus.

2 n. d. = non disponible

Le tableau précédent démontre une légère augmentation des taux de satisfaction en 2003-2004 pour tous les aspects du service. Le niveau de satisfaction à l'égard du délai de réponse aux demandes d'aide financière a augmenté de 3,6 % après avoir diminué en 2002-2003. Cet aspect a d'ailleurs fait l'objet d'une attention particulière au cours de la dernière année.

L'agence mesure également la satisfaction des entreprises et des organismes dont la demande d'aide financière n'a pas été retenue. Bien que les taux de satisfaction de ces clients soient moindres que ceux des clients ayant reçu de l'aide, il n'en demeure pas moins que ces répondants veulent encore faire des affaires avec l'agence. Ainsi, 65,2 % de ces clients prévoient faire une demande d'aide financière à l'agence au cours de la prochaine année.

Comme l'agence veut poursuivre sa démarche d'amélioration de la prestation de services, elle a procédé, au cours de la dernière année, à des améliorations dans certaines de ses pratiques d'affaires afin d'accroître la qualité de prestation de services.

Ainsi, l'agence a mis à la disposition de sa clientèle des aide-mémoire facilitant la préparation des documents qui doivent être fournis avec les demandes d'aide financière et les réclamations.

Toujours dans un souci d'amélioration de ses services, l'agence a ouvert, en avril 2003, un point de services à Chibougamau dans la région du Nord-du-Québec. Les communautés visées et les promoteurs ont dorénavant un accès régulier et en personne à un représentant de l'agence qui peut répondre à leurs besoins.

4.3 Gouvernement en direct (GED)

Par le biais de cette initiative, l'agence s'inscrit dans la volonté du gouvernement du Canada d'améliorer l'efficacité de la prestation des services qu'il offre aux particuliers et aux entreprises.

C'est dans cette optique que l'agence s'est engagée à :

- offrir des renseignements en direct sur tous ses programmes et services dans une perspective régionale, répondant aux besoins réels et évolutifs de sa clientèle et aux organismes de développement qui leur viennent en appui
- offrir des services personnalisés et à valeur ajoutée à sa clientèle
- inscrire l'agence dans l'élaboration de la vision du Portail des affaires du gouvernement canadien.



Le Rapport sur l'initiative Gouvernement en direct à Développement économique Canada est disponible dans le site Internet de l'agence www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/PublicationAgence-FR/GED_31-Octobre-2002.htm

4.4 Stratégie de développement durable (SDD)

L'agence a réalisé, et même dépassé à plusieurs égards, l'ensemble des engagements de sa SDD 2000-2003. Entre le 1^{er} avril 2000 et le 31 décembre 2003, l'agence a contribué au financement de 214 projets s'inscrivant aux objectifs de sa SDD, pour un montant de 59,7 millions de dollars. Les coûts totaux de ces projets ont été de l'ordre de 259,2 millions de dollars. Le tableau ci-dessous présente les principaux buts et objectifs de la SDD 2000-2003 pour les cibles externes et internes ainsi que les résultats enregistrés au 31 décembre 2003. Les engagements de la SDD se situent dans un horizon temporel différent de celui du rapport sur les plans et les priorités. Il en résulte que les engagements mentionnés dans le RPP 2003-2004 réfèrent à ceux de la SDD 2000-2003 qui devaient être réalisés au 31 décembre 2003.

Cibles externes			
But : Jouer un rôle stratégique dans l'avancement de la compréhension et de l'appropriation des principes du développement durable au sein des PME des régions du Québec et auprès des différents partenaires de l'agence, privés et publics.			
Objectifs pour la période 2000-2003	Objectifs	Résultats	Dépenses¹
Favoriser le développement de produits et de services novateurs reliés à l'environnement et au développement durable			
■ Études de faisabilité technologique et de commercialisation	20	41	7,6 millions \$
■ Plates-formes de démonstration technologique	2	6	4,4 millions \$
■ Projets de développement de produits ou de procédés écoefficaces.	10	53	28,6 millions \$
Contribuer à la réalisation de projets d'essais et d'expérimentation de produits, de technologies, de procédés et de méthodologies reliés au développement et à l'exploitation durable des ressources naturelles			
■ Projets d'essais et d'expérimentation.	25	41	6,2 millions \$
Soutenir la commercialisation de produits et de services de l'industrie environnementale.			
■ Projets de commercialisation.	20	35	4,1 millions \$
Accroître la performance environnementale des PME			
■ Enviroclubs	5	6	
■ PME manufacturières participantes pour l'implantation de projets de prévention de la pollution et d'écoefficacité.	60	70	1,5 million \$

Note :

1 Montants investis par l'agence pour atteindre les objectifs prévus.

Cibles internes		
But : Faire de la SDD un outil pour intégrer davantage les préoccupations de développement durable et favoriser une gestion écologiquement efficace des opérations quotidiennes de l'agence.		
Objectifs pour la période 2000-2003	Objectifs	Résultats
Poursuivre les efforts d'écologisation interne		
■ Étendre le programme de recyclage multiproduits dans les bureaux d'affaires de l'agence	31 %	Atteints
■ Doter les véhicules de l'agence de moteurs hybrides.	22 %	Atteints
Accroître la sensibilisation à l'interne et le développement d'activités de concertation et de collaboration avec les partenaires de l'agence		
■ Sensibilisation de l'ensemble du personnel au développement durable et aux principes de prévention de la pollution et d'écoefficacité	Objectifs qualitatifs jugés atteints	
■ Développement de mécanismes de partenariat et de concertation avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada et avec des organismes régionaux et locaux qui œuvrent dans les secteurs de l'environnement et du développement durable.		

4.4.1 Contribution à long terme des buts, des objectifs et des cibles à l'atteinte des résultats stratégiques de l'agence

La SDD de l'agence s'inscrit à l'intérieur de l'atteinte des deux premiers résultats stratégiques du cadre d'intervention, soit :

- le développement des entreprises
- l'amélioration de l'environnement du développement économique à long terme des régions par l'application des principes du développement durable.

L'innovation par le développement durable et la productivité par l'écoefficacité notamment sont devenues des atouts importants pour la compétitivité des entreprises et pour la croissance économique et la prospérité à long terme des régions. La pollution et le gaspillage résultent souvent d'une utilisation inefficace des matières premières et des ressources en plus de révéler des défauts au niveau de la conception des produits ou des procédés de fabrication. Les changements à opérer dans les entreprises pour régler ces problèmes constituent des occasions d'innovation qui peuvent non seulement avoir des retombées environnementales avantageuses, mais aussi des gains de productivité et une plus grande compétitivité.

Les projets d'essais et d'expérimentation contribuent au développement de nouveaux produits et services favorisant la valorisation de ressources naturelles et des résidus qui peuvent offrir un potentiel de commercialisation. Ce sont des projets à haut niveau de risque, mais ils contribuent à la diversification économique des régions tout en améliorant la gestion des ressources naturelles et des résidus.

Les projets de commercialisation répondent à des besoins ponctuels de l'industrie environnementale ou à des problématiques particulières en région. Ces projets fournissent une aide essentielle à l'industrie environnementale, en contribuant à l'augmentation des ventes de produits ou de technologies environnementales.

Les projets de prévention de la pollution adoptent une approche d'innovation et permettent de faire la démonstration que le développement durable amène les PME à réaliser des gains de productivité et à s'assurer une meilleure compétitivité. L'agence aide les PME à adopter des pratiques de prévention de la pollution de deux manières. D'une part, en collaboration avec Environnement Canada et le CNRC-PARI, elle met en place des Enviroclubs. Ceux-ci constituent une formule qui donne des résultats concrets d'implantation de saines pratiques de prévention de la pollution et de gestion environnementale au sein des PME. D'autre part, l'agence contribue à la réalisation de projets de productivité par l'écoefficacité dans des PME. Ces projets visent généralement à optimiser l'utilisation des matières premières et à réduire la consommation d'énergie, les rejets polluants et les résidus souvent nuisibles à l'environnement.

4.4.2 Ajustements apportés suite aux leçons apprises

Cibles externes

L'agence a abandonné le sous-objectif de favoriser la mise en place de système de gestion environnementale (SGE) dans les PME comme nouvelle pratique d'affaires liée au développement durable (premier objectif). Les expériences tentées pour favoriser la mise en place de SGE dans les PME n'ont pas été concluantes. Il s'avère, par ailleurs, qu'il n'est pas démontré que ce type de pratique d'affaires soit réellement pertinent et adapté à la PME. L'agence concentrera plutôt ses efforts dans la mise en place d'Enviroclubs.

Cibles internes

Concernant l'habilitation du personnel de l'agence, lors de la SDD 2000-2003, plusieurs activités de sensibilisation ont été réalisées et des conseillers ont assisté, à titre pilote, à une séance de formation en matière de développement durable. Après évaluation, il s'est avéré que l'information transmise ne répondait pas aux attentes et n'était pas adaptée au travail des conseillers. Dans sa SDD 2003-2006, l'agence a repris l'engagement d'habiliter son personnel et a prévu de mettre en place des mesures qui lui permettraient d'atteindre cet objectif, en l'occurrence des séances de formation des conseillers qui devraient débiter au cours de la deuxième année de sa stratégie. Des outils de gestion et de formation adaptés au personnel sont actuellement en élaboration afin de permettre à l'agence d'atteindre son objectif en cette matière. De plus, les outils de gestion qui seront élaborés faciliteront l'analyse, le suivi et la reddition de comptes en matière de résultats de la SDD 2003-2006.

Annexe I

RENDEMENT FINANCIER

Aperçu

Les dépenses réelles de l'agence se sont élevées à 385,3 millions de dollars en 2003-2004 tandis que ses autorisations totales se chiffraient à 522,6 M\$. Cet écart de 137 millions de dollars est principalement attribuable à un report de fonds aux exercices subséquents afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada. Les tableaux financiers présentés dans les pages suivantes donnent plus de détails sur le rendement financier de l'agence.

Tableaux financiers récapitulatifs

Les tableaux financiers indiquent les ressources dont l'agence a disposé en 2003-2004, ainsi que ses revenus, et la manière dont elle les a utilisées.

Les tableaux présentés sont les suivants :

Tableau financier 1	Sommaire des crédits approuvés
Tableau financier 2	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau financier 3	Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Tableau financier 4	Dépenses réelles 2003-2004 par résultat stratégique
Tableau financier 5	Revenus
Tableau financier 6	Paielements législatifs
Tableau financier 7	Paielements de transfert
Tableau financier 7a	Description de la distribution des fonds par programme

Les définitions et les sources d'information de ces tableaux financiers sont les suivantes :

- La colonne *Total des dépenses prévues* indique les dépenses prévues au début de l'exercice ; les montants concordent avec ceux indiqués dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* sous la colonne Dépenses prévues 2003-2004.
- La colonne *Autorisations totales* indique les autorisations qui sont constituées du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses votés par le Parlement et correspondent à celles indiquées dans les comptes publics de 2003-2004.
- La colonne *Total des dépenses réelles* indique les dépenses et les revenus réels tels qu'ils ont été rapportés dans les comptes publics de 2003-2004.

TABLEAU FINANCIER I : SOMMAIRE DES CRÉDITS APPROUVÉS

Besoins financiers par autorisation

Ce tableau montre l'approbation des crédits par le Parlement pour les ressources prévues dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004*, les changements apportés aux ressources par suite des budgets supplémentaires des dépenses et les autres autorisations, de même que l'utilisation des fonds.

Développement économique Canada pour les régions du Québec		2003-2004 (en millions de dollars)		
		Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
60	Dépenses de fonctionnement	41,7	43,5	41,6
65	Subventions et contributions	444,5	440,8	305,5
(L)	Obligations contractées en vertu de la <i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>	13,4	7,8	7,8
(L)	Obligations contractées en vertu de la <i>Loi sur le financement des petites entreprises du Canada</i>	21,9	25,5	25,5
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,9	5,0	5,0
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	0,01	0,01
TOTAL		526,4	522,6	385,4

En ce qui concerne les subventions et les contributions, la diminution de 139 M\$ entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et aux sommes qui n'ont pas été versées dans le cadre du projet de Papiers Gaspésia inc suite à leur requête de se prévaloir de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

Quant aux obligations contractées en vertu de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*, les dépenses réelles ont été inférieures aux dépenses prévues parce que les réclamations à payer avaient été surévaluées.

TABLEAU FINANCIER 2 : COMPARAISON DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau présente le coût net de l'agence. On y inscrit d'abord les dépenses, auxquelles s'ajoutent les services reçus à titre gracieux, tels que les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les services reçus gratuitement de Justice Canada, puis on y retranche les revenus pour en arriver au coût net de l'organisation pour les Canadiens et les Canadiennes.

Promotion du développement économique des régions du Québec	2003-2004 (en millions de dollars)		
	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
ÉTP¹	370	378	408
■ Fonctionnement ²	46,6	48,5	46,6
■ Subventions et contributions ³	479,8	474,1	338,8
Total des dépenses brutes	526,4	522,6	385,4
Moins :			
■ Recettes disponibles	-	-	-
Total des dépenses nettes	526,4	522,6	385,4
Autres revenus et dépenses :			
■ Revenus ⁴	(43,3)	(43,3)	(52,7)
■ Coût des services fournis par d'autres ministères	4,9	4,9	5,1
Coût net du programme	488,0	484,2	337,8
Notes :			
1 Les nombres <i>équivalent temps plein</i> (ÉTP) sont exprimés en unité.			
2 Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.			
3 Le détail des subventions et contributions est présenté au tableau 7a.			
4 Le détail des revenus est présenté au tableau 5.			

L'écart entre l'autorisation totale d'équivalents temps plein (ÉTP) de 378 et la consommation réelle de 408 est attribuable aux ressources embauchées pour répondre aux besoins opérationnels de l'agence.

TABLEAU FINANCIER 3 : COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES TOTALES PRÉVUES ET DES DÉPENSES RÉELLES

Ce tableau fournit un aperçu historique de l'utilisation que l'agence fait de ses ressources.

Promotion du développement économique des régions du Québec	2003-2004 (en millions de dollars)				
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
	260,6	367,2	526,4	522,6	385,4
Total	260,6	367,2	526,4	522,6	385,4

En 2003-2004, la diminution entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et aux sommes qui n'ont pas été versées dans le cadre du projet de Papiers Gaspésia inc suite à leur requête de se prévaloir de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

TABLEAU FINANCIER 4 : DÉPENSES RÉELLES 2003-2004 PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Ce tableau indique les dépenses réelles 2003-2004 de subventions et de contributions (Crédit 65) par résultat stratégique.

Promotion du développement économique des régions du Québec	Résultats stratégiques (en millions de dollars)		
	Favoriser le développement des entreprises	Contribuer à l'amélioration de l'environnement du développement économique des régions	Faciliter le développement et le renouvellement des infrastructures collectives
Ressources prévues 2003-2006 au <i>Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004</i>	385,0 / 3 ans	255,0 / 3 ans	369,0 / 3 ans
Dépenses réelles 2003-2004	134,9	99,9	70,8

TABLEAU FINANCIER 5 : REVENUS

Ce tableau illustre les revenus et en fournit une perspective historique. Les revenus sont composés essentiellement des frais de services sur les garanties de prêts qui représentent les frais payés par les prêteurs approuvés au titre de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* et de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* ainsi que des remboursements sur les contributions remboursables accordées par l'agence. Ces derniers sont inclus sous les recouvrements de dépenses d'exercices financiers précédents.

Promotion du développement économique des régions du Québec	2003-2004 (en millions de dollars)				
	Revenus réels 2001-2002	Revenus réels 2002-2003	Revenus prévus	Autorisations totales	Revenus réels
Frais de service - Garanties de prêts	16,0	20,6	22,8	22,8	19,5
Recouvrements de dépenses d'exercices financiers précédents	33,6	20,6	20,5	20,5	31,3
Redressements des créiteurs à la fin de l'exercice	0,0	1,6	0,0	0,0	1,9
Total des revenus	49,6	50,5	43,3	43,3	52,7

TABLEAU FINANCIER 6 : PAIEMENTS LÉGISLATIFS

Ce tableau montre les paiements prévus par la loi faits par l'agence pour les obligations contractées en vertu de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* et de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada* ainsi que les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Promotion du développement économique des régions du Québec	2003-2004 (en millions de dollars)				
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
	45,2	47,0	40,2	38,3	38,3
Total des paiements législatifs	45,2	47,0	40,2	38,3	38,3

Les dépenses réelles en 2003-2004 ont été inférieures aux dépenses prévues parce que les réclamations à payer en vertu de la LPPE avaient été surévaluées.

La diminution des dépenses réelles de 2002-2003 à 2003-2004 s'explique par une baisse des réclamations de la clientèle de l'agence.

TABLEAU FINANCIER 7 : PAIEMENTS DE TRANSFERT

Ce tableau illustre les paiements de transfert et comprend les dépenses faites à la fois pour des crédits législatifs et des crédits votés en ce qui concerne les subventions et les contributions versées dans le cadre des programmes de l'agence.

Le détail des paiements de transfert pour l'année 2003-2004 par programme est présenté au tableau 7a.

Promotion du développement économique des régions du Québec	2003-2004 (en millions de dollars)				
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
■ Subventions	13,1	3,3	0,3	6,3	6,1
■ Contributions	203,5	316,2	479,5	467,8	332,7
Total des subventions et des contributions	216,6	319,5	479,8	474,1	338,8

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles des subventions s'explique par le versement d'une subvention à Grand Prix F-1 du Canada inc pour assurer la tenue du Grand Prix du Canada en 2004, 2005 et 2006.

La diminution entre les dépenses prévues et les dépenses réelles de contributions s'explique principalement par un report de fonds aux années subséquentes afin d'assurer le financement du Programme infrastructures Canada et aux sommes qui n'ont pas été versées dans le cadre du projet de Papiers Gaspésia inc suite à leur requête de se prévaloir de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

TABLEAU FINANCIER 7A : DESCRIPTION DE LA DISTRIBUTION DES FONDS PAR PROGRAMME

Ce tableau présente les ressources pour chacun des programmes de l'agence pour l'année 2003-2004.

Programmes (en millions de \$)	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
Programme IDÉE-PME	87,9	75,6	72,3
Programme Initiatives régionales stratégiques	112,5	120,1	98,5
Programme infrastructures Canada ¹	163,1	160,0	70,8
Programme de développement des collectivités	24,0	26,6	26,6
Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine	57,0	52,1	30,9
Fonds spécial Québec Côtier	0,0	0,4	0,4
Subvention à Grand Prix F-1 du Canada inc	0,0	6,0	6,0
<i>Loi sur le financement des petites entreprises du Canada</i>	21,9	25,5	25,5
<i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>	13,4	7,8	7,8
Total	479,8	474,1	338,8
Note : 1 Inclut quelques dépenses résiduelles du programme Travaux d'infrastructures Canada (1994).			

Annexe 2

OUTILS D'INTERVENTION DE L'AGENCE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

L'approche préconisée par l'agence en développement régional, telle que présentée à la page 27, montre qu'elle possède une gamme d'outils pour intervenir sur chacune des phases qui la composent, que ce soit pour la planification de son intervention en développement régional ou sa mise en œuvre. La gamme d'outils d'intervention de l'agence est composée d'accompagnement et d'avis, de renseignements et de références ainsi que d'appuis financiers.

Ces outils, utilisés seuls ou de façon complémentaire par l'agence, concourent notamment à :

- outiller des acteurs du développement économique ; en d'autres mots, l'agence fournit des moyens et des occasions (études, ateliers, séminaires) aux acteurs du développement pour :
 - prendre conscience de l'importance des enjeux qui les interpellent (démarche de sensibilisation)
 - acquérir des compétences et des savoir-faire dans divers domaines spécialisés (développement des capacités)
 - renforcer et élargir leurs réseaux de partenaires d'affaires (développement de réseaux et de partenaires d'affaires)
- amorcer des projets structurants, c'est-à-dire l'identification d'un potentiel de développement et l'initiation de démarches visant à mobiliser et à concerter le milieu pour concevoir et mettre en œuvre un plan, une stratégie ou un projet structurant pour le développement d'une région
- faciliter la participation du milieu à la définition des priorités et des orientations de développement régional de l'agence et du gouvernement du Canada
- aider le milieu à se documenter et à faire valoir des enjeux régionaux auprès des décideurs gouvernementaux.

Accompagnement et avis

Il s'agit pour l'agence d'aider un acteur du développement à concevoir et à mettre au point des orientations, une stratégie, un plan d'affaires, un plan d'action ou un projet, ou l'aider à planifier un montage financier, à identifier des sources de financement, etc. À Développement économique Canada, la prestation d'avis par un membre de son personnel et une démarche d'accompagnement sont des services rendus à un acteur du développement

sur une base individuelle et de façon adaptée à sa situation. La prestation d'avis est une aide ponctuelle. Une démarche d'accompagnement est une aide systématique, soutenue et prolongée, à diverses étapes du cheminement de l'acteur du développement dans la conception et la réalisation de son projet.

Renseignements et références

Il s'agit pour l'agence de produire et de rendre plus facilement accessible et utilisable des renseignements pertinents pour la prise de décisions éclairées par les acteurs de développement. Il s'agit également de les référer aux ressources susceptibles de répondre adéquatement, en temps opportun, à leurs besoins spécifiques.

À cet effet, l'agence peut notamment compter sur les CSEC œuvrant au Québec, soit Info entreprises à Montréal et Ressources Entreprises à Québec, pour l'est du Québec. Ces organismes fournissent des services de renseignement, de référence ainsi que de la documentation aux acteurs du développement partout au Québec.

Appuis financiers

C'est dans le cadre de ses programmes que l'agence octroie des contributions (remboursables et non remboursables) et, de façon exceptionnelle, des subventions aux acteurs du développement. Les programmes de l'agence, divisés en différentes catégories, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA	
1 Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence	
■ Programme d'aide au développement des PME au Québec (IDÉE-PME)	
■ Programme Initiatives régionales stratégiques (IRS)	
■ Programme de développement des collectivités (PDC)	
2 Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence	
■ Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (PCAEGIM)	
■ Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec (MACPQ)	
3 Programmes mandatés par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux	
■ Programme infrastructures Canada (2000)	
■ Travaux d'infrastructures Canada (1994)	
■ Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV)	
■ Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux (INAEICB)	
■ Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)	
4 Programmes législatifs affectés aux comptes de l'agence	
■ Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC)	
■ Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPE)	

Programmes réguliers liés au mandat de base de l'agence

Les principaux programmes réguliers d'aide financière de l'agence sont IDÉE-PME, IRS et PDC. Possédant des enveloppes budgétaires dédiées, les programmes PCAEGIM et MACPQ complètent les programmes inhérents au mandat de base de l'agence.

Programme d'aide au développement des PME au Québec

Le programme IDÉE-PME vise principalement le développement des entreprises. Son but consiste à favoriser la croissance des affaires générées par les entreprises dans toutes les régions du Québec en facilitant, entre autres, l'accès aux renseignements pertinents, la sensibilisation aux enjeux de développement des entreprises, l'établissement d'entreprises stratégiques, le raffermissement de leur compétitivité grâce aux nouvelles pratiques d'affaires, à l'innovation et à la commercialisation. Ainsi, ce programme favorise la réalisation du potentiel de développement régional afin qu'il en résulte, à long terme, une amélioration de la prospérité et de l'emploi durable.

Quant aux résultats attendus, le programme devrait permettre :

- d'accroître la sensibilisation à l'innovation, à la commercialisation et à l'entrepreneuriat
- d'accroître le repérage et l'intégration de nouvelles technologies
- d'accroître la commercialisation de produits issus de l'innovation
- d'accroître la productivité des entreprises en vue de rendre celles-ci plus concurrentielles sur le plan international
- de soutenir les activités d'essais et d'expérimentation dans le secteur des ressources naturelles dans les régions dont l'économie repose fortement sur ces ressources
- d'accroître les activités des PME sur les marchés internationaux et de consolider la position des PME exportatrices
- de stimuler l'émergence d'initiatives visant le démarrage d'entreprises et d'améliorer le climat des affaires.



Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/prg_idée_pme.asp?LANG=FR#1

Programme Initiatives régionales stratégiques

Ce programme consiste à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies et des plans d'action favorisant l'éclosion d'un environnement socio-économique propice au renforcement des atouts et des avantages compétitifs des régions québécoises dans le but de leur permettre de réaliser leur potentiel de développement régional pour qu'il en résulte, à long terme, une amélioration durable de la prospérité et de l'emploi. Le programme permet d'appuyer des initiatives majeures susceptibles d'avoir un impact structurant sur l'économie régionale, en réponse à des enjeux régionaux majeurs identifiés dans le cadre

d'un processus de consultation, de concertation et de mobilisation du milieu. Les projets et les activités qui en découlent permettent une grande flexibilité et peuvent prendre diverses formes selon les besoins d'une seule région ou d'un groupe donné de régions.

Le programme vise d'abord l'accroissement de la capacité technologique des régions pour favoriser l'utilisation des technologies les plus appropriées et leur adaptation par la PME. Le programme permet également la mise en valeur du potentiel d'attraction touristique des régions, en plus d'augmenter la capacité d'attraction d'activités à caractère international. Il permet, en outre, d'appuyer les régions dans leurs efforts d'adaptation au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Les résultats attendus du programme comprennent, entre autres :

- l'augmentation de l'utilisation de nouvelles technologies par les PME
- l'accroissement du nombre de touristes étrangers dans les régions
- l'augmentation du nombre de visiteurs étrangers à différents événements internationaux
- l'accroissement du nombre de projets touchant l'adaptation des régions au nouvel environnement économique mondial, notamment en milieu rural.

Programme de développement des collectivités

Ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités, il appuie également 14 Corporations de développement économique communautaire et neuf Centres d'aide aux entreprises.



Renseignements :

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PDC.asp?LANG=FR>

Programme Fonds spécial Québec Côtier

Ce fonds, appelé aussi Fonds spécial de développement et d'adaptation économique des communautés de pêche du Québec, qui a pris fin en mars 2003, visait la mise en place de mesures pour soutenir le développement économique et communautaire des collectivités touchées par la restructuration de l'industrie des pêches (régions administratives de la Côte-Nord, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine ainsi que les collectivités de pêche limitrophes).

Programmes dédiés dans le cadre du mandat de base de l'agence

Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine

Financé à même les budgets de base de l'agence, ce programme est une mesure spéciale visant à améliorer la situation économique de la région gaspésienne. Il est complémentaire des activités régulières de l'agence et donne priorité aux éléments suivants :

- la mise en valeur des infrastructures fédérales
- le développement des moyennes entreprises
- les jeunes
- l'habilitation du milieu
- les initiatives émergentes.



Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PCAEGIM_Gaspesie.asp?LANG=FR

Mesures d'adaptation des collectivités de pêche du Québec

Dans une approche d'interventions fédérales horizontales, l'agence s'est associée à d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, notamment Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Pêches et Océans Canada, pour aider les collectivités touchées par la réduction des activités de pêche découlant du moratoire sur la morue et les restrictions sur le crabe. Ayant reçu des fonds supplémentaires pour cette initiative, par l'entremise du programme IRS, l'agence appuie des projets permettant la création d'emplois à court terme dans ces collectivités.



Renseignements :

http://www.dec-ced.gc.ca/asp/NouveauSurSite/Annonce_speciale.asp?LANG=FR

Programmes mandatés par le gouvernement du Canada et d'autres ministères fédéraux

Programme infrastructures Canada (2000)

Dans le cadre du programme pancanadien d'infrastructures sous la responsabilité du Secrétariat du Conseil du Trésor, une entente Canada-Québec a été signée en octobre 2000 dont l'objectif est d'améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie de ses citoyens. L'agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada, à titre de ministère fédéral responsable de la mise en œuvre au Québec. Le troisième résultat stratégique de l'agence inclut uniquement les projets réalisés dans le cadre du Programme infrastructures Canada.



Renseignements :

http://www.infrastructure.gc.ca/icp/partners/qc_ip_f.shtml

Travaux d'infrastructures Canada (1994)

Amorcé en 1994-1995 pour une période initiale de trois ans, le Programme Travaux d'infrastructures Canada a été prolongé de deux ans en 1997-1998. Le Programme infrastructures Canada a remplacé ce programme en 2000. Quelques projets approuvés dans le cadre du Programme Travaux d'infrastructures Canada font toujours l'objet de dépenses par l'agence.

Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement

C'est par l'entremise du programme IDÉE-PME que l'agence met en application une partie du nouveau PICTV établi par Industrie Canada pour aider ces industries à s'adapter aux effets qui pourraient découler de l'initiative *Accès aux marchés accordé aux pays les moins développés*. Les entreprises du vêtement et du textile au Québec peuvent ainsi bénéficier de contributions pour réaliser des projets visant à diversifier leurs marchés et à accroître leur compétitivité.



Renseignements :

<http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/PICTV.asp?LANG=FR>

Programme de contribution pour l'Initiative nationale d'adaptation économique, industrielle et communautaire pour le secteur du bois d'œuvre résineux

L'INAEICB est une initiative spéciale sous la responsabilité d'Industrie Canada et dont la mise en œuvre incombe aux agences responsables du développement régional. Elle a pour objectif de créer des retombées économiques à long terme dans les régions et dans les collectivités touchées par le différend commercial sur le bois d'œuvre, en appuyant principalement des projets de renforcement des capacités communautaires, de diversification des économies locales et d'amélioration de la productivité. Les principaux résultats attendus sont :

- l'utilisation accrue des nouvelles technologies
- la diversification de l'économie des collectivités qui dépendent du bois d'œuvre résineux
- l'amélioration de la viabilité et de l'autonomie des collectivités
- l'élaboration de plans d'action communautaire
- la progression d'un *leadership* local en matière de développement.

Programme de développement des marchés d'exportation

Le PDME aide les petites entreprises qui exportent pour la première fois ou qui veulent pénétrer un nouveau marché à trouver et à exploiter des débouchés pour leurs produits et leurs services et à saisir des occasions de soumissionner pour des projets d'immobilisation à l'étranger.

Le ministère du Commerce international Canada (CICan) est responsable des budgets et des dépenses du PDME. D'un commun accord avec le CICan et en lien direct avec son mandat de développement économique, l'agence administre le programme au bénéfice des entreprises des régions du Québec.



Renseignements :

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/pemd/menu-fr.asp>

Programme législatif affecté aux comptes de Développement économique Canada

Loi sur le financement des petites entreprises du Canada

Le programme de financement des petites entreprises du Canada vise à encourager les établissements prêteurs participant à rendre davantage accessibles les prêts pour la mise sur pied, l'expansion, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises. L'application de cette loi relève du ministère de l'Industrie, y compris toutes les modalités administratives ainsi que l'information sur le rendement. Toutefois, les coûts de ce programme pour le Québec sont imputés au compte de l'agence ; ils sont comptabilisés au poste Aide financière (paiements législatifs). Cette loi a remplacé, en 1998, la *Loi sur les prêts aux petites entreprises*.

Annexe 3

ORGANISATION

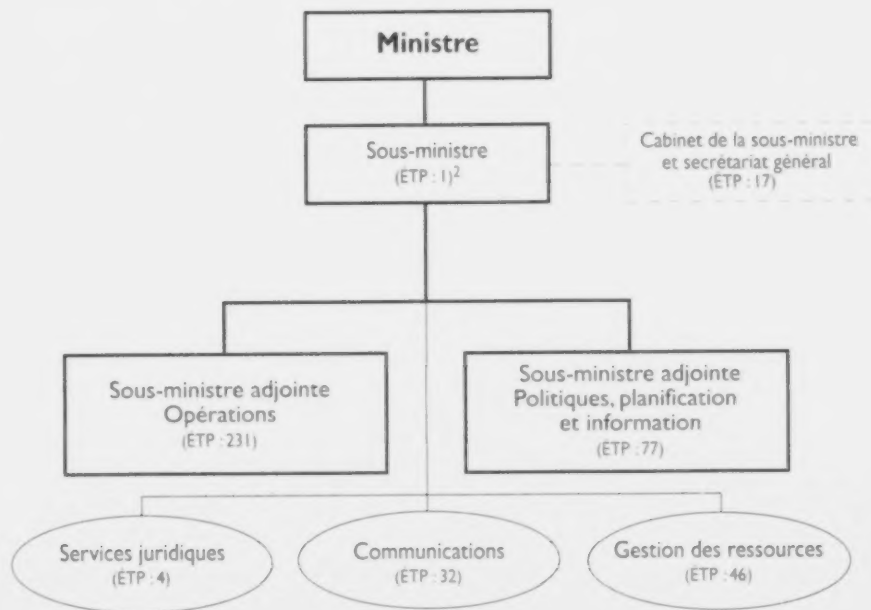
L'honorable Jacques Saada est le ministre responsable de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

La sous-ministre assure la gestion courante des activités de l'agence. Elle agit à titre d'administrateur général pour l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Elle agit également comme conseillère principale en matière de politiques auprès du ministre et du gouvernement.

La sous-ministre adjointe, Politiques, planification et information, est responsable du cycle de planification ministériel, de la définition des orientations stratégiques et des objectifs de l'intervention de l'agence, de l'exécution des études socio-économiques requises pour le développement des orientations, de la gestion du système qualité, et de la mesure et du suivi du rendement des programmes et des initiatives. Elle veille aussi à faire valoir la position de l'agence dans l'élaboration de politiques et de programmes nationaux et à promouvoir les intérêts régionaux du Québec au sein de l'appareil gouvernemental fédéral. Elle est également responsable des relations avec le gouvernement du Québec.

La sous-ministre adjointe, Opérations, a pour mandat la prestation de tous les programmes et services de l'agence, principalement par l'entremise d'un réseau de quatorze bureaux d'affaires couvrant l'ensemble du territoire québécois. Elle assure également la négociation et la gestion d'ententes de partenariat avec les autres ministères et organismes du gouvernement du Canada de même qu'avec d'autres organisations externes, notamment les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Corporations de développement économique et communautaire et les Centres d'aide aux entreprises. Elle est responsable de la mise en œuvre d'ententes conclues avec le gouvernement du Québec comme le Programme infrastructures Canada.

ORGANIGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA¹



Notes :

- 1 Un organigramme plus détaillé est disponible dans le site Internet de l'agence à l'adresse <http://www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=FR>
- 2 ÉTP : Équivalent temps plein

L'agence a disposé, en 2003-2004, de l'équivalent de 408 employés à temps plein répartis sur l'ensemble du territoire québécois dans ses bureaux d'affaires, dans son bureau situé à Gatineau qui assure la liaison avec l'appareil gouvernemental canadien et à son siège social à Montréal.

Annexe 4

MÉTHODOLOGIE LIÉE À LA MESURE DU RENDEMENT DE L'AGENCE

Base de référence des projets

La base de référence pour le présent rapport sur le rendement est constituée des projets en cours en 2003-2004, c'est-à-dire des projets ayant fait l'objet d'une dépense au cours de l'exercice 2003-2004. Ces projets peuvent regrouper les nouvelles ententes de contribution conclues entre le 1^{er} avril 2003 et le 31 mars 2004 ainsi que les projets antérieurs au 1^{er} avril 2003, dans la mesure où ceux-ci ont fait l'objet d'une dépense par l'agence en 2003-2004.

La base de référence des projets utilisée pour mesurer les résultats diffère de celle utilisée en 2000-2001. En 2000-2001, ce sont les projets approuvés au cours de cet exercice, plus précisément les nouvelles ententes conclues, qui constituaient la base de projets utilisée pour recueillir de l'information sur les résultats. La base de référence utilisée en 2003-2004 est similaire à celle utilisée en 2001-2002 et en 2002-2003. Elle est représentative de l'intervention de l'agence, car elle permet de mesurer les résultats d'un plus grand nombre de projets ayant dépassé l'étape de la mise en œuvre ou qui sont complétés. Bref, cette base de référence permet de donner une image plus fidèle des résultats obtenus par l'agence en 2003-2004.

Méthodes de cueillette de données

Les résultats présentés dans ce rapport ont été atteints par le biais de deux modes de prestation de services, soit l'aide directe à la PME, administrée par les conseillers de l'agence ou l'aide indirecte apportée aux PME et aux entrepreneurs par l'intermédiaire de collaborateurs que l'agence appuie financièrement.

Intervenant de deux façons auprès des entreprises, la stratégie de mesure du rendement de l'agence comprend deux méthodes de collecte de données. Celles-ci ont été utilisées pour recueillir de l'information sur les résultats à partir de la base de référence choisie :

- enquête annuelle auprès de la clientèle
- suivi de projets des conseillers.

Une enquête téléphonique auprès de l'ensemble de la clientèle de l'agence a permis de recueillir de l'information sur les résultats pour les entreprises, les organismes qui tiennent des activités ponctuelles et quelques gestionnaires d'actifs aux retombées collectives organisant des festivals, par exemple.

Le suivi des projets par les conseillers des différents bureaux d'affaires de l'agence a fourni l'information nécessaire sur les résultats pour les organismes à but non lucratif qui offrent des services aux entreprises. Cette démarche a consisté à identifier l'ensemble des projets ainsi que les indicateurs à documenter par les conseillers dans les régions pour, par la suite, confier la coordination de la cueillette d'information à une personne responsable dans chaque bureau d'affaires de l'agence. Cette personne a compilé les informations à partir des rapports d'activités ou en contactant les représentants des organismes de services aux entreprises ou de développement concernés.

Les données recueillies par les conseillers et consolidées par les personnes responsables en région ont fait l'objet d'une procédure de validation dans chacun des bureaux d'affaires ainsi qu'au siège social de l'agence à la direction Qualité et examen qui produit le rapport sur le rendement.

En ce qui a trait aux résultats pour les organismes financés dans le cadre du PDC, ils ont été recueillis auprès de l'ensemble des SADC, des CAE et des CDEC. La personne responsable dans les bureaux d'affaires a acheminé aux organismes un fichier précisant les indicateurs à documenter et leur demandant de fournir l'information. Les données des organismes ont été recueillies par les bureaux d'affaires puis acheminées à la direction Qualité et examen qui les a consolidées. La direction de l'Entrepreneurship local a validé et vérifié les données reçues des bureaux d'affaires.

Création et maintien d'emplois

Les résultats sur la création et le maintien d'emplois proviennent des deux sources d'information énumérées ci-dessus, soit l'enquête annuelle auprès de la clientèle et la cueillette d'information sur les résultats dans les bureaux d'affaires.

La méthodologie pour mesurer la création et le maintien d'emplois dans le cadre du Programme de développement des collectivités a été modifiée en 2001-2002. La nouvelle méthode de cueillette de données utilisée est plus exhaustive car elle consolide l'ensemble des données provenant de chacune des SADC et des CAE. Auparavant, les données étaient recueillies, par le moyen d'une enquête téléphonique auprès des clients d'un échantillon de SADC (un tiers du Réseau des SADC chaque année) et les résultats faisaient l'objet d'une projection pour l'ensemble des SADC.

Caractère incitatif de l'aide

Cet indicateur permet de vérifier si les projets qui ont reçu une contribution financière de l'agence n'auraient pas été réalisés sans son aide ou bien auraient été réalisés différemment. D'une part, il correspond à la proportion des répondants à l'enquête téléphonique annuelle qui ont déclaré que sans l'aide de l'agence, ils n'auraient pu réaliser leur projet. D'autre part, auprès des répondants ayant déclaré qu'ils auraient pu réaliser leur projet sans l'appui financier de l'agence, il correspond à la proportion de ces répondants ayant mentionné qu'ils n'auraient pu réaliser leur projet avec la même ampleur ou dans les mêmes délais.

L'enquête de suivi de l'agence (résultats à long terme)

Sur une base périodique, l'agence procède à une enquête de suivi auprès de sa clientèle. Lors de cette enquête, les clients ayant répondu quelques années auparavant à une enquête annuelle réalisée par l'agence se voient poser les mêmes questions de façon à connaître l'évolution et la pérennité de résultats déclarés ultérieurement.

En mars 2003, dans le cadre de l'enquête de suivi réalisée par l'agence, l'échantillon initial visé était composé de 1 316 entreprises interviewées entre 1996 et 2000 ayant reçu des contributions financières de l'agence dans le cadre des programmes IDÉE-PME, PDME et Fonds Québec Côtier (FQC). Au total, 364 entreprises interviewées avant 2003 ont été exclues du calcul du taux de réponse final. Les mauvais numéros de téléphone, les télécopieurs, les répondeurs, les entreprises vendues ou fermées constituent les principales causes d'exclusion. Ainsi, l'échantillon final était de 952 entreprises. De ce nombre, 516 entrevues ont été complétées. Le taux de réponse s'élève à 54 % de l'échantillon final (516 sur 952).

Limites méthodologiques quant à la mesure du rendement

Documenter les résultats liés aux interventions de l'agence présente des défis méthodologiques importants. Il y a d'abord les problèmes liés à la temporalité des résultats qui dépend de la nature des projets. En effet, bien qu'il soit possible de comptabiliser les dépenses reliées aux contributions financières accordées pour la réalisation de projets au 31 mars 2004, il est, en revanche, beaucoup plus ardu d'en isoler et d'en mesurer les résultats. Ainsi, certains projets, tels que des projets d'immobilisation ou des projets liés à l'innovation, peuvent s'échelonner sur plus d'une année et les résultats attendus ne se produisent donc pas nécessairement pendant l'année où ils ont été approuvés et où les contributions ont été versées. De plus, d'autres projets peuvent être terminés depuis peu de temps seulement et leurs principaux effets, notamment en termes de maintien ou de création d'emplois, n'apparaîtront que plus tard et ne peuvent conséquemment être documentés dans le présent rapport.

Les résultats présentés dans ce rapport constituent une partie des résultats auxquels l'agence contribue. Quelle que soit la méthode de collecte des informations, la stratégie de mesure de l'agence mise en œuvre pour la rédaction de ce rapport ne permet pas de mesurer les effets d'entraînement qu'auront avec le temps ces projets sur les économies régionales. La mesure du rendement porte davantage sur les conséquences immédiates des interventions que sur celles à long terme. Ces effets à plus long terme pourront être documentés dans le cadre d'une démarche d'évaluation.

Limites méthodologiques quant à la création et au maintien des emplois

Outre la temporalité des résultats liés à la nature de certains projets, les types de clients appuyés par l'agence posent également un autre défi méthodologique quant à la mesure du rendement et notamment la mesure de la création et du maintien des emplois. Ainsi, comme mentionné précédemment, l'agence dessert soit directement, soit indirectement la PME. Par l'intermédiaire du personnel de l'agence, elle accorde un appui direct à la PME par l'octroi de contributions financières. Elle appuie indirectement la PME dans les cas où elle aide financièrement des groupes intermédiaires qui offrent directement des services aux PME. Bref, certains des emplois créés ou maintenus résultent directement de l'aide financière de l'agence alors que dans le cas des services offerts par des groupes intermédiaires, ces emplois sont une conséquence indirecte de l'intervention de l'agence. Dans le cadre de ce rapport, l'agence compte les emplois créés ou maintenus de façon directe ou indirecte par son intervention.

La définition utilisée par les SADC et les CAE pour mesurer la création et le maintien d'emplois diffère de celle de l'agence. Alors que l'agence mesure la création et le maintien d'emplois par le biais de ses contributions financières, les SADC et les CAE comptent les emplois maintenus ou créés dans le cadre d'un appui financier et à la suite d'une aide technique. C'est pour cette raison que l'information sur les résultats quant à la création et au maintien d'emplois par les SADC et les CAE n'est pas additionnée à celle de l'agence sur l'emploi dans ce rapport.

Attribution des résultats

Par ailleurs, comme l'agence travaille en étroite collaboration avec plusieurs ministères et organismes du gouvernement du Canada, du gouvernement du Québec ainsi qu'avec plusieurs acteurs locaux et régionaux lors du montage financier des projets, l'agence ne peut seule s'attribuer les résultats présentés. Les appuis accordés par l'agence pour la réalisation de projets *contribuent* à l'atteinte de résultats.

Annexe 5

LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS

Au cours de l'exercice financier 2003-2004, plusieurs examens, c'est-à-dire des évaluations et des vérifications, ont été présentés au Comité ministériel d'examen de l'agence et approuvés par lui. Chaque examen est accompagné d'un plan d'action où les gestionnaires responsables répondent aux constats et aux recommandations en proposant des actions concrètes visant l'amélioration continue des programmes et des initiatives de l'agence.

LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS RÉALISÉES EN 2003-2004 DISPONIBLES DANS LE SITE INTERNET DE L'AGENCE ¹	
Évaluations ²	Vérifications ³
■ Évaluation de la <i>Stratégie de développement durable 2000-2003</i> de Développement économique Canada ■ Évaluation du programme Initiatives régionales stratégiques ■ Évaluation des programmes de financement des Organismes de promotion des exportations (ORPEX) ■ Évaluation de l'initiative <i>Couverture du territoire</i> dans le cadre du Programme de développement des collectivités de Développement économique Canada ■ Complément d'information qualitative aux impacts économiques des investissements de la phase II de la Station Mont-Tremblant	■ Vérification de l'Entente Canada-Québec relative au Programme infrastructures Canada pour la période du 20 octobre 2000 au 31 mars 2002 ■ Vérification de l'application de la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> dans le cadre du Programme infrastructures Canada ■ Vérification interne de la conformité aux contrôles clés sur les processus d'approbation des projets et des paiements de contribution pour la période se terminant le 31 mars 2003 dans le cadre du Programme infrastructures Canada

Notes :

- 1 Pour consulter ces documents : www.dec-ced.gc.ca sous la rubrique *Publications*.
- 2 Évaluation : permet de dresser un bilan d'une intervention à un moment précis de sa mise en œuvre et, notamment, sur la pertinence, sur les résultats à court, moyen et long termes et sur l'efficacité et l'efficience de l'intervention. Elle s'appuie sur des méthodes d'analyses systématiques et indépendantes de façon à s'assurer de l'objectivité des résultats et de l'implication de tous les intervenants concernés.
- 3 Vérification : examen indépendant et objectif d'éléments probants servant à fournir une évaluation des stratégies et des pratiques de gestion des risques, des cadres de contrôle, des pratiques de gestion et des renseignements utilisés pour la prise de décision et la présentation d'information.

**LISTE DES ÉVALUATIONS ET DES VÉRIFICATIONS RÉALISÉES EN 2003-2004
DISPONIBLES DANS LE SITE INTERNET DE L'AGENCE *(suite)***

Études de cas

- *Le Bas-Saint-Laurent et l'économie du savoir, Étude de cas, Région du Bas-Saint-Laurent.*
- *Le système régional d'innovation, Région du Saguenay — Lac-Saint-Jean, Étude de cas.*
- *Étude de cas d'innovation et de transfert technologique en Montérégie.*
- *Étude de cas, Centre de recherche sur les biotechnologies marines (CRBM).*
- *Le Centre des technologies de l'aluminium (CTA), Étude de cas, Région du Saguenay — Lac-Saint-Jean.*
- *Étude de cas, Centres d'entrepreneuriat universitaires.*
- *Étude de cas, BIOAGRAL, Un rôle structurant essentiel à l'innovation dans le secteur bio-agroalimentaire du Québec.*
- *Étude de cas, Centre de haute technologie du Saguenay — Lac-Saint-Jean (CHT).*
- *Portrait d'entreprises graduées du Centre québécois d'innovation en biotechnologies (CQIB).*
- *Le cas d'Innovation maritime.*
- *Étude de cas : VALOTECH INC, La participation de Développement économique Canada à la mise sur pied et au développement de VALOTECH inc.*

Annexe 6

LISTE DES ACRONYMES

CAE	Centre d'aide aux entreprises
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CHT	Centre de haute technologie Saguenay — Lac-Saint-Jean
CNRC	Conseil national de recherches Canada
CTA	Le Centre des technologies de l'aluminium
DEC	Développement économique Canada pour les régions du Québec
ÉTP	Équivalent temps plein
FCCE	Fonds du Canada pour la création d'emplois
FSQC	Fonds spécial de développement et d'adaptation économiques des communautés de pêche du Québec (Québec Côtier)
GED	Gouvernement en direct
GRIR	Groupe de recherche et d'intervention régionales
IDÉE-PME	Programme d'aide au développement des PME au Québec
IRS	Initiatives régionales stratégiques
LFPEC	<i>Loi sur le financement des petites entreprises du Canada</i>
LPPE	<i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>
NPA	Nouvelles pratiques d'affaires
PARI	Programme d'aide à la recherche industrielle
PCAEGÎM	Programme canadien d'appui à l'économie de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine
PDC	Programme de développement des collectivités
PDME	Programme de développement des marchés d'exportation
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Programme infrastructures Canada
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDM	Service de développement des marchés
SRI	Stratégies régionales d'intervention

Annexe 7

LISTE DES BUREAUX D'AFFAIRES

Abitibi-Témiscamingue

906, 5^e Avenue
Val-d'Or (Québec) J9P 1B9
Tél. : (819) 825-5260 • 1 800 567-6451
Télécopieur : (819) 825-3245

Bas-Saint-Laurent

Édifice Trust Général du Canada
2, rue Saint-Germain Est, bureau 310
Rimouski (Québec) G5L 8T7
Tél. : (418) 722-3282 • 1 800 463-9073
Télécopieur : (418) 722-3285

Centre-du-Québec

Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Drummondville (Québec) J2C 4N1
Tél. : (819) 478-4664 • 1 800 567-1418
Télécopieur : (819) 478-4666

Côte-Nord

701, boul. Laure
Bureau 202B, C. P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Tél. : (418) 968-3426 • 1 800 463-1707
Télécopieur : (418) 968-0806

Estrie

Place Andrew Paton
65, rue Belvédère Nord, bureau 240
Sherbrooke (Québec) J1H 4A7
Tél. : (819) 564-5904 • 1 800 567-6084
Télécopieur : (819) 564-5912

Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine

120, rue de la Reine, 3^e étage
Gaspé (Québec) G4X 2S1
Tél. : (418) 368-5870 • 1 866 368-0044
Télécopieur : (418) 368-6256

Île-de-Montréal

3340, boul. De l'Assomption
Montréal (Québec) H1N 3S4
Tél. : (514) 283-2500
Télécopieur : (514) 496-8310

Laval — Laurentides — Lanaudière

Tour Triomphe II
2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Tél. : (450) 973-6844 • 1 800 430-6844
Télécopieur : (450) 973-6851

Mauricie

Immeuble Bourg du Fleuve
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Tél. : (819) 371-5182 • 1 800 567-8637
Télécopieur : (819) 371-5186

Montérégie

Complexe Saint-Charles
1111, rue Saint-Charles Ouest, bureau 411
Longueuil (Québec) J4K 5G4
Tél. : (450) 928-4088 • 1 800 284-0335
Télécopieur : (450) 928-4097

Nord-du-Québec

Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-8131 • 1 800 561-0633
Télécopieur : (514) 283-3637

Outaouais

259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Gatineau (Québec) J8Y 6T1
Tél. : (819) 994-7442 • 1 800 561-4353
Télécopieur : (819) 994-7846

Québec — Chaudière-Appalaches

Édifice John-Munn
112, rue Dalhousie, 2^e étage
Québec (Québec) G1K 4C1
Tél. : (418) 648-4826 • 1 800 463-5204
Télécopieur : (418) 648-7291

Saguenay — Lac-Saint-Jean

170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Tél. : (418) 668-3084 • 1 800 463-9808
Télécopieur : (418) 668-7584

SERVICES CORPORATIFS

Tour de la Bourse
800, square Victoria
Bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : (514) 283-6412
Télécopieur : (514) 283-3302

Place du Portage, phase II

165, rue Hôtel-de-Ville
C. P. 1110, succursale B
Gatineau (Québec) J8X 3X5
Tél. : (819) 997-3474
Télécopieur : (819) 997-3340

Annexe 8

PERSONNE-RESSOURCE ET LOIS APPLIQUÉES

Personne-ressource pour obtenir des renseignements supplémentaires

Jean Pierre Lavoie
Directeur général
Qualité, information et technologies

Développement économique Canada pour les régions du Québec
Tour de la Bourse, 800, square Victoria
Bureau 3800, case postale 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Téléphone : (514) 283-7982, télécopieur : (514) 283-0041
Courriel : jean_pierre.lavoie@dec-ced.gc.ca

Lois appliquées (année financière 2003-2004)

Le ministre de l'Industrie assume l'entière responsabilité de l'application de la loi suivante devant le Parlement :

Loi sur le ministère de l'Industrie (L.C. 1995, ch. c. 1)

Le ministre de l'Industrie partage la responsabilité de l'application des lois suivantes devant le Parlement :

Loi sur les prêts aux petites entreprises (L.C., 1993, ch. c. 6)

Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (L.C., 1998, ch. 36)
